

**Djordjevic, Danijela**

**Errichtung eines Wellnesshotels in Montenegro:  
Ein Businessplan unter Berücksichtigung der  
Erfolgs- und Risikofaktoren am Standort  
Montenegro**

**BACHELORARBEIT**



**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**BUSINESS MANAGEMENT**

**Mittweida, 2011**

**Djordjevic, Danijela**

**Errichtung eines Wellnesshotels in Montenegro:  
Ein Businessplan unter Berücksichtigung der  
Erfolgs- und Risikofaktoren am Standort  
Montenegro**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

im Fachbereich

**BUSINESS MANAGEMENT**

**Mittweida, 2011**

**Erstprüfer : Prof. Dipl.-Volkswirt Otto H. Hammer**

**Zweitprüfer : Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Djordjevic, Danijela:

Errichtung eines Wellnesshotels in Montenegro: Ein Businessplan unter Berücksichtigung der Erfolgs- und Risikofaktoren am Standort Montenegro. – 2011. – 65 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich: Business Management, Bachelorarbeit, 2011

## **Referat**

Gegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Erstellung eines Businessplans für die Errichtung eines Wellnesshotels in Montenegro unter Berücksichtigung der Erfolgs- und Risikofaktoren des Standorts. Dazu wird die Geschäftsidee – das Wellnesshotel mit den angebotenen Dienstleistungen – vorgestellt. Mithilfe des Businessplans wird die Geschäftsidee auf ihren möglichen Erfolg hin überprüft und es werden mögliche Risiken aufgezeigt. Zusätzlich werden der montenegrinische Markt für Hotels und die Konkurrenz, Zielgruppen, Marketing, Hotelpersonal, Kapitalbedarf, und Erfolgsträchtigkeit beschrieben. Die Ausführung dieser Bachelorarbeit soll eine Entscheidungsgrundlage für Unternehmer, Banken, Investoren und andere Kapitalgeber darstellen.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Symbolverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2. Methodische Vorgehensweise .....	2
2. Theoretische Ansprüche an einen Businessplan .....	4
2.1. Ein Businessplan im Dienstleistungssektor .....	4
2.1.1. Das Hotelgewerbe .....	4
2.1.2. Die Businessplanung .....	6
2.1.3. Die Erfolgs- und Risikofaktoren .....	8
3. Der Standort Montenegro .....	11
3.1. Allgemeine Daten über Montenegro .....	11
3.1.1. Der Staat Montenegro .....	11
3.1.2. Die wirtschaftliche Entwicklung .....	13
3.1.3. Die Arbeitsmarktsituation .....	17
3.2. Der Markt für Wellnesshotels in Montenegro .....	18
3.2.1. Das touristische Angebot .....	18
3.2.2. Touristische Nachfrage .....	22
3.2.3. Das Beherbergungsangebot .....	23
3.3. Die Chancen und Risiken eines Wellnesshotels in Montenegro .....	25
4. Der Businessplan .....	27
4.1. Executive Summary .....	27
4.2. Unternehmenskonzept .....	29
4.2.1. Geschäftsidee .....	29
4.2.2. Architektonische Umsetzung und Flächenaufteilung .....	31
4.2.3. Standort für das Wellnesshotel .....	32
4.3. Markt und Wettbewerb .....	33
4.3.1. Markt .....	33
4.3.2. Marktsegmentierung .....	34

4.3.3. Wettbewerbsumfeld.....	36
4.4. Ziele und Strategie.....	38
4.4.1. Unternehmensziele.....	38
4.4.2. Produkt-Markt-Strategien .....	38
4.5. Marketing und Vertrieb .....	39
4.5.1. Positionierung.....	39
4.5.2. Produkt- und Leistungs politik .....	39
4.5.3. Preis- und Konditions politik .....	41
4.5.4. Distributions politik.....	41
4.5.5. Kommunikations politik.....	42
4.6. Management, Personal und Organisation .....	45
4.6.1. Management .....	45
4.6.2. Personal .....	46
4.6.3. Organisation .....	48
4.7. Risikoanalyse.....	49
4.8. Investitions- und Finanzplanung .....	51
4.8.1. Investitionsplanung.....	51
4.8.2. Umsatzbudgetierung .....	55
5. Zusammenfassung und Ausblick .....	63
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	VII
Anhang A: Standortbewertung .....	XIV
Anhang B: Wellnesszielgruppen .....	XXI
Anhang C: Detaillierte Finanzplanung.....	XXII
Eidesstattliche Erklärung .....	XXVI

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung des Timmons-Modells .....	9
Abb. 2: Montenegros geografische Lage .....	11
Abb. 3: Steuersätze in Montenegro.....	16
Abb. 4: Tara-Schlucht .....	19
Abb. 5: Skutarisee.....	19
Abb. 6: Insel Sveti Nikola in Budva .....	20
Abb. 7: SWOT-Analyse des Standorts Montenegro.....	26
Abb. 8: Grundstück in Buljarice.....	33
Abb. 9: Mehrdimensionale Marktsegmentierung nach Nachfragetypen..... für Wellnessreisen .....	35
Abb. 10: Hotels mit Wellnessangeboten in Montenegro .....	37
Abb. 11: Organigramm.....	48
Abb. 12: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Ulcinj I .....	XIV
Abb. 13: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Ulcinj I.....	XIV
Abb. 14: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Utjeha.....	XV
Abb. 15: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Utjeha .....	XV
Abb. 16: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Buljarice .....	XVI
Abb. 17: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Buljarice.....	XVI
Abb. 18: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Ulcinj II .....	XVII
Abb. 19: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Ulcinj II.....	XVII
Abb. 20: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Lustica.....	XVIII
Abb. 21: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Lustica .....	XVIII
Abb. 22: Bewertung der potenziellen Standorte für das Wellnesshotel.....	XX
Abb. 23: Nachfragetypen für Wellnessreisen .....	XXI

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Montenegros Importe und Exporte im Jahr 2007 und 2008 .....	14
Tab. 2: Beschäftigung im Jahr 2008 nach Sektoren und .....	
Beschäftigungsquoten in %.....	17

Tab. 3: Entwicklung der Übernachtungen von internationalen Gästen von.....	
1989 bis 2007 .....	22
Tab. 4: Segmentstruktur der Nachfrage nach Regionen im Jahr 2007 .....	23
Tab. 5: Struktur des Unterkunftsangebots nach Betriebsarten im Jahr 2007 ....	24
Tab. 6: Benötigte Unterkunftskapazität bis Jahr 2020.....	34
Tab. 7: Investitionsplan .....	54
Tab. 8: Ergebnisplan von 2012 bis 2016.....	58
Tab. 9: Liquiditätsplan von 2012 bis 2016.....	60
Tab. 10: Bilanz von 2013 bis 2016.....	61
Tab. 11: Kennzahlen für die Geschäftsjahre von 2013 bis 2016.....	61
Tab. 12: Annuitätenrechnung des Darlehens.....	XXII
Tab. 13: Preisbildung .....	XXIII
Tab. 14: Umsatzplanung von 2013 bis 2016.....	XXIV
Tab. 15: Personalplanung .....	XXV

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
A.D.	Akcionarsko drustvo
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
D.O.O.	Drustvo s ogranicenom odgovornoscu
DPS	Demokratska Partija Socialiste
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EPCG	Elektroprivreda Crne Gore
EU	Europäische Union
f.	folgend
F&B	Food and Beverage
ff.	fortfolgend
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Kap.	Kapitel
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
MwSt.	Mehrwertsteuer
o. V.	ohne Verfasser
p. a.	per anno
ROI	Return on Investment
sog.	sogenannten
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
UNESCO	Unated Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organisation
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America



USD	United States Dollar
USALI	Uniform Systems of Account of the Lodging Industry
usw.	und so weiter
u. v. m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
WC	Water Closet
WWTC	World Travel and Tourism Council
z. B.	zum Beispiel

## Symbolverzeichnis

€	Euro
€/m <sup>2</sup>	Euro pro Quadratmeter
km	Kilometer
m <sup>3</sup>	Kubikmeter
m	Meter
%	Prozent
km <sup>2</sup>	Quadratkilometer
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
*	Stern

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Statistiken zeigen, dass die internationale Wellnessbranche in den letzten Jahren ein schnelles Wachstum in Milliardenhöhe (in USD) verzeichnen konnte.<sup>1</sup> Allein in Deutschland waren es im Jahr 2007 € 3,3 Mrd. Bis zum Jahr 2020 lautet die Absatzprognose € 5,9 Mrd.<sup>2</sup> Laut dem Institut für Freizeitwirtschaft in München werden zukünftig insbesondere Health-Care-, Anti-Aging- und Medical-Urlaube nachgefragt werden.<sup>3</sup> Im „Deutschen Wellnessführer“ sind 676 Hotels mit Wellnesseinrichtungen in Deutschland gelistet.<sup>4</sup> Durch die immer größer werdende Beliebtheit von Wellnessurlaube bei den deutschen Gästen sind auch Bauprojekte in der Wellnessbranche für Investoren immer interessanter geworden.<sup>5</sup> In Anbetracht der wachsenden Hotelanzahl und der daraus resultierenden Überkapazität wird jedoch von einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgegangen, weshalb sich die einzelnen Anbieter von der Masse abheben müssen, um am Markt zu bestehen.<sup>6</sup> Daher stellt sich die Frage nach Differenzierungsangeboten bzw. nach neuen Absatzmärkten.

In Montenegro könnte aufgrund des touristischen Potenzials im Land ein Markt für die Errichtung eines Wellnesshotels bestehen. Auf Basis einer Marktstudie von Koehler + Kollegen sprechen neben dem touristischen Aufschwung des Lands dabei auch die attraktiven Steuersätze, die kostengünstigen Bedingungen für Erstgründungen, das geringe Lohnniveau, das vorhandene touristische Angebot und die abwechslungsreiche Natur für eine Investition im Wellnesstourismusbereich.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Berg (2008) S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. Schulz, Berg, Gardini, Kirstges, Eisenstein (2010) S. 379.

<sup>3</sup> Vgl. Berg (2008) S. 26.

<sup>4</sup> Vgl. Berg (2008) S. 287.

<sup>5</sup> Vgl. o. V. [http://www.exporeal.net/link/de/22564929/~/brixlent\\_eprb2-action/navigate/page/detail/prid/24120991](http://www.exporeal.net/link/de/22564929/~/brixlent_eprb2-action/navigate/page/detail/prid/24120991) (20.10.2010)

<sup>6</sup> Vgl. Berg (2008) S. 287.

<sup>7</sup> Vgl. o. V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

Obwohl die Branche und der Standort bekannt sind, sind dennoch bestimmte Fragen offen wie bspw. die aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation sowie allgemeine Marktbarrieren in Montenegro. Zudem gilt es, zu erörtern, mit welcher Geschäftsidee, welchen Strategien, welchem Marketing, welcher Positionierung und welcher Finanzierung das geplante Wellnesshotel realisiert werden könnte.

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es daher, einen Businessplan für ein Wellnesshotel in Montenegro zu erstellen.

Im Zuge der Standortanalyse soll untersucht werden, ob das geplante Hotel eine Marktchance am gegebenen Standort hat, indem durch die Erfolgs- und Risikofaktoren des Lands die Vorteile, aber auch die Nachteile einer Hotelgründung in Montenegro aufgezeigt werden.

Auf Basis der analysierten Erfolgs- und Risikofaktoren des Standorts werden die grundlegendsten strategischen und operativen Entscheidungen für das Wellnesshotel in einem Businessplan zusammengestellt, um die wichtigste Frage zu beantworten: Aus welchen Gründen wird das geplante Projekt ein Erfolg bzw. aus welchen Gründen könnte es scheitern?

## **1.2. Methodische Vorgehensweise**

Um einen Einblick in das Thema „Hotelerrichtung“ zu erhalten bzw. die Ansprüche eines Businessplans im Dienstleistungssektor darzulegen, werden begriffliche Grundlagen sowie praxisrelevante Themeninhalte zum Hotelgewerbe, zu Businessplänen sowie Erfolgs- und Risikofaktoren einer Unternehmung theoretisch aufgearbeitet. Hierfür wird eine ausführliche Recherche aus bereits erhobenen Daten, die in der deutschen und amerikanischen Literatur zu finden sind, vorgenommen.

In weiterer Folge werden die Erfolgs- und Risikofaktoren des Standorts aufgezeigt, indem die Bevölkerung und die Natur, die wirtschaftlichen

Bedingungen sowie die politische Lage Montenegros mit entsprechendem Zahlenmaterial veranschaulicht werden. Zusätzlich werden die aktuellen Angebotsbestandteile, die vorhandenen Beherbergungsangebote sowie das Nachfrageverhalten am Standort Montenegro grafisch dargestellt und mit Abbildungen und Diagrammen hervorgehoben. Anhand der SWOT-Analyse erfolgt eine Gegenüberstellung der möglichen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des montenegrinischen Markts für das geplante Projekt. Die dafür nötigen statistischen Daten und qualitativen Erkenntnisse ergeben sich aus den Recherchen aus der deutschen und montenegrinischen Literatur und Internetquellen, aber auch Zeitschriften, die im Rahmen eines Aufenthalts in Montenegro von 15. Juli bis 03. August 2010 in verschiedenen touristischen Organisationen bezogen wurden.

Der Businessplan für das Wellnesshotel wird auf Basis der Literaturrecherche sowie anhand persönlich geführter Expertengespräche erstellt. Dabei wird die funktionelle und wirtschaftliche Machbarkeit der Idee „Errichtung eines Wellnesshotels in Montenegro“ behandelt, indem unter Berücksichtigung der in den vorherigen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse die einzelnen Elemente des Businessplans erarbeitet werden. Auch hier werden die Ergebnisse mit Abbildungen und Tabellen veranschaulicht. Mit der Finanzplanung werden die notwendigen Investitionen, der Ergebnis- und Liquiditätsplan, die Bilanz und die wichtigsten Kennzahlen tabellarisch aufgeführt, um die Wirtschaftlichkeit des Wellnesshotels zu verdeutlichen.

Abschließend werden die Resultate zusammengefasst und es wird ein Ausblick für das geplante Projekt gegeben.

## 2. Theoretische Ansprüche an einen Businessplan

### 2.1. Ein Businessplan im Dienstleistungssektor

#### 2.1.1. Das Hotelgewerbe

Das Hotelgewerbe im Sinne von touristischen Betrieben ist der Dienstleistungsbranche zugeteilt und gehört damit zum tertiären Sektor der Wirtschaft.<sup>8</sup>

Da sich diese Betriebe mehr oder weniger voneinander unterscheiden, wird das Hotelgewerbe in Hotellerie und Parahotellerie unterteilt: Während die Hotellerie wie bspw. ein Hotel, Gasthof oder eine Pension neben der Unterkunft auch die dazugehörigen Dienstleistungen wie z.B. Zimmerservice oder Zimmerreinigung anbietet, werden diese den Gästen in der Parahotellerie, bspw. auf einem Campingplatz, in Jugendherbergen oder in Ferienhäusern, nur selten geboten.<sup>9</sup>

Im Hotelgewerbe finden sich verschiedene Betriebsarten. Welcher Betriebsart ein Hotel angehört, kann nach dessen Standort oder Leistung festgelegt werden. Der Standort entscheidet etwa darüber, ob es sich z. B. um ein Strand-, Ferien- oder Stadthotel handelt. Das Leistungsangebot wird indessen nach der Ausstattung des Hotels und den im Hotel angebotenen Dienstleistungen bewertet, wie es bspw. in Wellness-, Business- oder Tagungshotels der Fall ist. Aus diesen beiden Entscheidungsmerkmalen ergibt sich eine Kombination, die die Betriebsart bestimmt.<sup>10</sup>

Von bestimmten Hotels werden ein gewisser Leistungs- und Ausstattungsumfang erwartet. Ein Wellnesshotel sollte etwa neben der Wellnessausstattung ein Sport- und Entspannungsprogramm, ein passendes Ernährungsangebot sowie medizinische Betreuung anbieten.<sup>11</sup> Wie umfangreich das Spektrum an Leistungen, ob bei der Ausstattung oder bei den

---

<sup>8</sup> Vgl. o.V. [http://de.wikipedia.org/wiki/Terti%C3%A4rer\\_Sektor#Terti.C3.A4rsektor](http://de.wikipedia.org/wiki/Terti%C3%A4rer_Sektor#Terti.C3.A4rsektor) (10.06.2010)

<sup>9</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 47 f.

<sup>10</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 51 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 52.; Vgl. Berg (2008) S. 39.

Dienstleistungen, ist, bleibt indessen jedem Hotelunternehmer selbst überlassen.<sup>12</sup>

Je exklusiver die Ausstattung ist und je mehr Dienstleistungen angeboten werden, desto höher fällt die Hotelklassifizierung aus.<sup>13</sup> Diese Bewertung geht von null Sternen – das sind Hotels, die nicht klassiert werden können, da ihre Grundausrüstung nicht für Ein-Stern-Hotel ausreichend ist – bis zu fünf Sternen, die Luxushotels mit einem Höchstniveau an Leistungen verliehen werden.<sup>14</sup>

Bei einer Neugründung ist neben der Entscheidungsfindung für den Tätigkeitsbereich, der Betriebsart sowie des Leistungs- und Ausstattungsumfangs des Hotels der Standort eines der ausschlaggebendsten Kriterien.<sup>15</sup>

Für einen Gast spielen primär das Klima, die Landschaft, die geografische Lage, die Besichtigungsmöglichkeiten sowie die politische Situation in einem Land eine Rolle. Daher entscheidet sich ein Gast zuerst für einen Ort, den er besuchen möchte, und erst dann sucht er eine passende Unterkunft aus.<sup>16</sup> In Anbetracht dessen ist es ratsam, vor der Gründung eines Hotels den Standort, an dem es errichtet oder eröffnet werden soll, zu untersuchen. Die wichtigsten Untersuchungsbereiche einer Standortanalyse sind die touristische Angebots-, die Beherbergungs- sowie die Nachfrageanalyse, die zusammen Auskunft darüber geben, ob ein Hotel an einem bestimmten Standort eine Marktchance hat bzw. mit welchem Unternehmenskonzept es sich etablieren kann.<sup>17</sup>

Neben den Gegebenheiten des Standorts muss aber auch bedacht werden, dass die Wirtschaft einem ständigen Wandel<sup>18</sup> ausgesetzt und das Hotelgewerbe immer neuen Trends unterworfen ist.<sup>19</sup> Daher kommt es zu einer immer stärkeren „Diversifizierung“. Das bedeutet, dass in den nächsten Jahren

<sup>12</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 51.

<sup>13</sup> Vgl. Rettl; Hänssler (2008) S. 112 f.

<sup>14</sup> Vgl. Rettl; Hänssler (2008) S. 113.

<sup>15</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 3.

<sup>16</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 6 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 10 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 67.

<sup>19</sup> Vgl. Baumbach (2007) S. 9 f.

die Herausforderung in der Erschließung und Erschaffung neuer Märkte und neuer Produkte bestehen wird. Neue Ziele und Wünsche der Gäste beeinflussen den Markt. Zukünftig wird die Tourismusbranche demnach vom sog. „Special-Interest-Tourismus“ mit einem Sport-, Kultur- und Wellnessangebot bestimmt sein.<sup>20</sup>

Aber nicht nur neue Trends, sondern auch unvorhersehbare Ereignisse prägen die Zukunft der Tourismusbranche. Naturkatastrophen, Krankheiten und Terrorismus bestimmen die Reiselust der Menschen immer mehr.<sup>21</sup>

Das Hotelgewerbe unterliegt ständigen Veränderungen und verlangt eine schnelle Reaktion und Anpassung seitens der Hotelbetreiber, um den neuen Marktbedingungen nachzukommen. Daher ist es von Bedeutung, ein Hotelkonzept anpassungsfähig zu gestalten sowie Alternativen zur Zielerreichung zu bedenken.<sup>22</sup>

### 2.1.2. Die Businessplanung

Bei einer Businessplanung werden mithilfe eines Businessplans die Geschäftsidee sowie die langfristigen Zielpositionen analysiert und festgelegt.<sup>23</sup>

Die Planung erfolgt meist in mehreren Schritten. Um einen strategischen Plan auszuarbeiten, sind viele Analysen und Prognosen notwendig, die sich mit verschiedenen Parametern, wie z. B. mit der Größe und Entwicklung des Markts samt der Konkurrenzsituation, der Umweltanalyse oder der Untersuchung der internen Möglichkeiten und Grenzen, befassen. Eine Geschäftsidee allein reicht für die Gründung eines Hotels nicht aus. Allerdings sollten in der Geschäftsidee bereits der Kundennutzen, die Geschäftsziele sowie die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zu erkennen sein.<sup>24</sup>

Der Businessplan wird für einen gewissen Zeithorizont, vorwiegend drei bis fünf Jahre, erstellt und ist gleichzeitig als ein Instrument für die Hotelleitung bzw.

---

<sup>20</sup> Vgl. Freyer (2006) S. 17 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Freyer (2006) S. 493 f.

<sup>22</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 67 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Nagl (2007) S. 13.

<sup>24</sup> Vgl. Hammer (2007) S. 22 ff.

das Management, aber auch als Information für eventuelle Geschäftspartner, Gesellschafter oder Kapitalgeber zu sehen.<sup>25</sup>

Einen standardisierten Businessplan, der für alle Betriebe und Anforderungen einsetzbar ist, gibt es nicht. Jedoch gibt es eine Struktur, die für jeden Businessplan charakteristisch ist. So besteht ein Businessplan gewöhnlich aus folgenden Elementen:

- Executive Summary
- Unternehmenskonzept
- Zielmarkt und Wettbewerb
- Ziele und Strategien
- Leistungs- und Produktportfolio
- Marketing und Vertrieb
- Management, Personal und Organisation
- Risikoanalyse
- Finanzplanung.<sup>26</sup>

In der Zusammenfassung, „Executive Summary“ genannt, werden alle Elemente des Businessplans kurz beschrieben, um einen ersten Eindruck vom geplanten Hotel und der Zielsetzung des Businessplans zu vermitteln.<sup>27</sup>

In den einzelnen Elementen werden die Geschäftsidee mit den Unternehmenszielen und dem Kundennutzen, die Realisierungsstrategie und die dazu benötigten Maßnahmen sowie die Finanzplanung vorgestellt. Der Businessplan muss gut strukturiert sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren: die Erfolgsaussichten des Hotels zu prüfen und Risiken aufzudecken, um sich auf diese vorbereiten zu können bzw. Maßnahmen für die Risikominimierung zu entwickeln.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Nagl (2007) S. 13.

<sup>26</sup> Vgl. Kaml, Kaltenbrunner (2007) S. 35 f.

<sup>27</sup> Vgl. Nagl (2009) S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Nagl (2009) S. 13.



### 2.1.3. Die Erfolgs- und Risikofaktoren

Um die Frage, wann ein Hotel erfolgreich ist, zu beantworten, gibt es eine Bandbreite an subjektiven Erfolgsgrößen – über finanzwirtschaftliche oder marktbezogene Wachstumsraten bis hin zu Eigenkapitalrenditen.<sup>29</sup> Generell kann ein Unternehmen aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Komponenten „Geschäftsidee“, „Machbarkeit“ und „Umsetzbarkeit“ gegeben sind.<sup>30</sup>

Entscheidend ist es, die Erfolgsfaktoren des Hotelgewerbes zu kennen und diese immer wieder in unterschiedlichen Marktsituationen einzusetzen. Dabei sollten neben den wirtschaftlichen Faktoren aber auch die nicht ökonomischen berücksichtigt werden. Zudem gilt es während des Gründungsprozesses, auch die persönlichen Eigenschaften zu bedenken, die sich aus Erfahrungen und Fähigkeiten ergeben.<sup>31</sup>

Zur Messung des Erfolgs kann das Timmons-Modell herangezogen werden.

Dieses besteht aus den Erfolgsfaktoren „Opportunity“, „Resources“ und „Team“, die sich wiederum in mehrere Teilelemente gliedern.<sup>32</sup> Timmons empfiehlt, die Marktchance zu erkennen und den Einsatz der Ressourcen zu gestalten. Die Idee steht zwar vor der Analyse der Marktchance, jedoch ist diese nur als Werkzeug zu sehen.<sup>33</sup> Um eine Marktchance zu erkennen und diese auch realistisch abschätzen zu können, sollte ein Venture-Opportunity-Screening vollzogen werden, in dem z. B. Eintrittsbarrieren, Risiko, Marktstruktur u.v.m. analysiert werden, um das Potenzial der Marktchance einschätzen zu können.<sup>34</sup>

Gekennzeichnet ist eine Opportunity hauptsächlich durch die Nachfrage, die Marktgröße, die Marktstruktur und die Gewinne, die dadurch erzielt werden können.<sup>35</sup>

Bei den Ressourcen ist es nicht wichtig, diese vor dem Gründungsstart zu besitzen. Viel wichtiger ist es, die Ressourcen kreativ und sparsam

<sup>29</sup> Vgl. Fallgatter (2002) S. 158 f.

<sup>30</sup> Vgl. Dowling (2003) S. 16.

<sup>31</sup> Vgl. Leibbrand (2001) S. 154.

<sup>32</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 37 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 76 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 87 ff., S. 113 f.

<sup>35</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 39.

einzusetzen. Zu den Ressourcen zählen neben den Finanzmitteln die Mitarbeiter und der Businessplan, deren Einsatz es zu gestalten gilt, die aber nicht die treibende Rolle bei der Durchführung spielen dürfen.<sup>36</sup>

Das Team wird in einen „Lead Entrepreneur“ und das „Managementteam“ unterteilt.<sup>37</sup> In der Praxis hat sich bewiesen, dass Gründer mit einem qualifizierten Team ihre fehlenden Branchenkenntnisse kompensieren können und dadurch ihre Gründung erfolgreicher wird.<sup>38</sup>

Die drei Faktoren „Opportunity“, „Resources“ und „Team“ werden zu einem sich im Gleichgewicht befindlichen System geformt, unter der Bedingung, dass diese zueinander passen.<sup>39</sup>

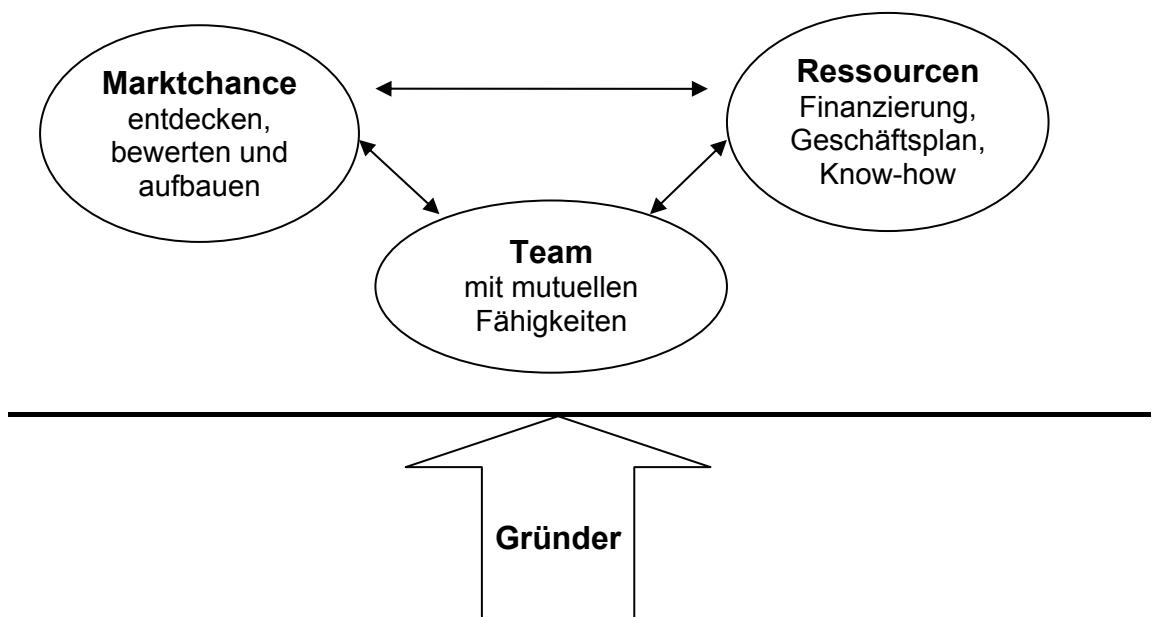


Abb. 1: Darstellung des Timmons-Modells<sup>40</sup>

Wie Abb. 1 zeigt, steht das Zusammenspiel der Faktoren dem Abschätzen der Marktlücken gegenüber. Dabei ist es die Aufgabe des Gründers, diese

<sup>36</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 39.

<sup>37</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 39 f.

<sup>38</sup> Vgl. Dowling (2003) S. 26.

<sup>39</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 40 ff.

<sup>40</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Timmons (1999) S. 40 ff.

Erfolgsfaktoren aufeinander abzustimmen und ein ausgeglichenes System zu etablieren.<sup>41</sup>

Ob das Hotel erfolgreich wird, hängt von externen und internen Bedingungen ab. Eine Fehleinschätzung der Marktchance stellt ein Risiko für die Hotelgründung dar.<sup>42</sup>

Beim gegebenen Standort ist eine Standortanalyse notwendig, um zu überprüfen, mit welchem Konzept das Wellnesshotel eine Marktchance hat. Basierend auf dieser Analyse kann festgestellt werden, welcher Geschäftsplan angestellt werden muss, aber zugleich auch welche Maßnahmen für das erkannte Risiko zur Vorbeugung getroffen werden müssen.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 40 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Timmons (1999) S. 87 ff., S. 113 f.

<sup>43</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 10.

### 3. Der Standort Montenegro

#### 3.1. Allgemeine Daten über Montenegro

##### 3.1.1. Der Staat Montenegro



Abb. 2: Montenegros geografische Lage <sup>44</sup>

„Montenegro liegt auf der südlichen Balkanhalbinsel und grenzt im Nordosten an Serbien, im Westen an Kroatien, im Nordwesten an Bosnien-Herzegowina, im Südosten an Albanien und im Südwesten meerseitig an Italien an.“<sup>45</sup>

Montenegro bedeutet übersetzt „schwarzer Berg“.<sup>46</sup> Die Hauptstadt von Montenegro ist Podgorica. Die Landessprache ist Montenegrinisch. In Montenegro gilt das novellierte ehemalige jugoslawische Bundesrecht. Das

<sup>44</sup> Quelle: o.V. <http://www.welt-atlas.de/datenbank/karte.php?kartenid=1-334> (08.01.2010)

<sup>45</sup> Plesnik (2004) S. 12.

<sup>46</sup> Vgl. o.V. <http://de.wikipedia.org/wiki/Montenegro> (04.02.2010)

Land besitzt kein Zivilgesetzbuch, sondern die gesetzlichen Vorschriften werden über viele Einzelgesetze geregelt. Die Landesregierung ist demokratisch und die sozialdemokratische Partei DPS bildet die Opposition.<sup>47</sup> Filip Vujanovic ist seit 11. Mai 2003 Staatspräsident.<sup>48</sup>

Das Land verfügt über zwei Flughäfen: einen in Podgorica und einen in Tivat. Mit etwa 672.180 Einwohnern (Stand: Juli 2009) und einer Fläche von 13.812 km<sup>2</sup> ist Montenegro einer der kleineren Staaten Europas.<sup>49</sup>

Über Jahrhunderte bemühte sich das montenegrinische Volk um die Unabhängigkeit seines Landes. Montenegro wurde im Lauf der Zeit von den Illyrern, den Römern, den Habsburgern und den Osmanen bevölkert. Erst im siebenten Jahrhundert nach Christus wurde das Land schließlich von slawischen Stämmen besiedelt. Obwohl die Bevölkerung in ihrer ethnischen Abstammung sehr unterschiedlich war – montenegrinisch, albanisch, serbisch, bosnisch oder kroatisch –, fühlten sich alle als Montenegriner. Heute noch leben die Menschen mit derart unterschiedlichen Ethnien in Montenegro so friedlich miteinander wie in keinem anderen Land am Balkan.<sup>50</sup>

Durch den Zerfall Exjugoslawiens, Kriege und die einsetzenden Sanktionen verschlechterte sich die Lage in Montenegro von Jahr zu Jahr immer mehr. Nach einer langjährigen Isolation, die durch die wirtschaftlichen Embargos der UNO und der EU verursacht war, und dem „Verlust der Absatzmärkte und der bestehenden Produktionsstrukturen im Zuge der Auflösung der ehemaligen Republik Jugoslawien“<sup>51</sup> waren die serbische und montenegrinische ökonomische Entwicklung rückläufig geworden. Im Herbst 2000, mit dem Sturz des Regimes von Slobodan Milosevic, kam es zu einer politischen Wende.<sup>52</sup>

<sup>47</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>48</sup> Vgl. o.V. [http://de.wikipedia.org/wiki/Filip\\_Vujanovi%C4%87](http://de.wikipedia.org/wiki/Filip_Vujanovi%C4%87) (20.10.2010)

<sup>49</sup> Vgl. o.V. <http://de.wikipedia.org/wiki/Montenegro> (04.02.2010)

<sup>50</sup> Vgl. o.V. [http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_Montenegros](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_Montenegros) (07.01.2011); Vgl. Plesnik (2004) S. 26 ff., S. 36.

<sup>51</sup> Fräss-Ehrfeld (2006) S. 150.

<sup>52</sup> Vgl. Fräss-Ehrfeld (2006) S. 150.

Im Land herrschte eine hohe Arbeitslosigkeit und Hyperinflation, der Banken- und Unternehmenssektor waren insolvent, die Infrastruktur war mangelhaft und der Staat überschuldet.<sup>53</sup>

Die neue politische Führung sorgte indessen für eine „kontinuierliche Wiedereingliederung des Landes in die internationale Staatengemeinschaft“<sup>54</sup> und stellte sogar die Beziehung zu den Nachbarländern langsam wieder her.<sup>55</sup>

Den Euro führte Montenegro schon im Jahr 2002 als offizielle Währung ein und im Juni 2006 wurde das Land zu einem souveränen Staat, indem es mit einer Unabhängigkeitserklärung aus der Staatenunion Serbien und Montenegro ausschied.<sup>56</sup> Die Trennung von Serbien ist in erster Linie eine Vorbereitung für die EU-Mitgliedschaft, die für das Jahr 2015 angestrebt wird. Ein Stabilisierungs- und Assoziierungsabkommen wurden schon unterzeichnet.<sup>57</sup>

### 3.1.2. Die wirtschaftliche Entwicklung

Erst in den letzten Jahren konnte Montenegro Fortschritte im wirtschaftlichen Sektor vorweisen. Da das Interesse vieler ausländischer Investoren geweckt wurde, wirkte sich dies auch auf das BIP positiv aus. Zwischen 2004 und 2008 stieg das BIP durchschnittlich um 7 % an.<sup>58</sup>

Der gesamte Wirtschaftsmarkt besteht zu 45 % aus Dienstleistungen, zu 34 % aus Industrie und zu 21 % aus Landwirtschaft.<sup>59</sup>

Der Außenhandelssektor stellt Montenegros größte Schwachstelle dar. Die Ursachen dafür sind in der „Auflösung der ehemaligen Republik Jugoslawien und dem damit verbundenen Verlust der Absatzmärkte“<sup>60</sup> und in der Verzögerung der Privatisierung zu finden. Die jahrelange Isolierung spiegelt sich

<sup>53</sup> Vgl. Fräss-Ehrfeld (2006) S. 150.

<sup>54</sup> Fräss-Ehrfeld (2006) S. 150.

<sup>55</sup> Vgl. Fräss-Ehrfeld (2006) S. 150.

<sup>56</sup> Vgl. o.V. [http://www.db-research.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000213902.pdf](http://www.db-research.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000213902.pdf) S. 1. (10.06.2010)

<sup>57</sup> Vgl. o.V. <http://www.wieninternational.at/de/node/5426> (10.06.2010)

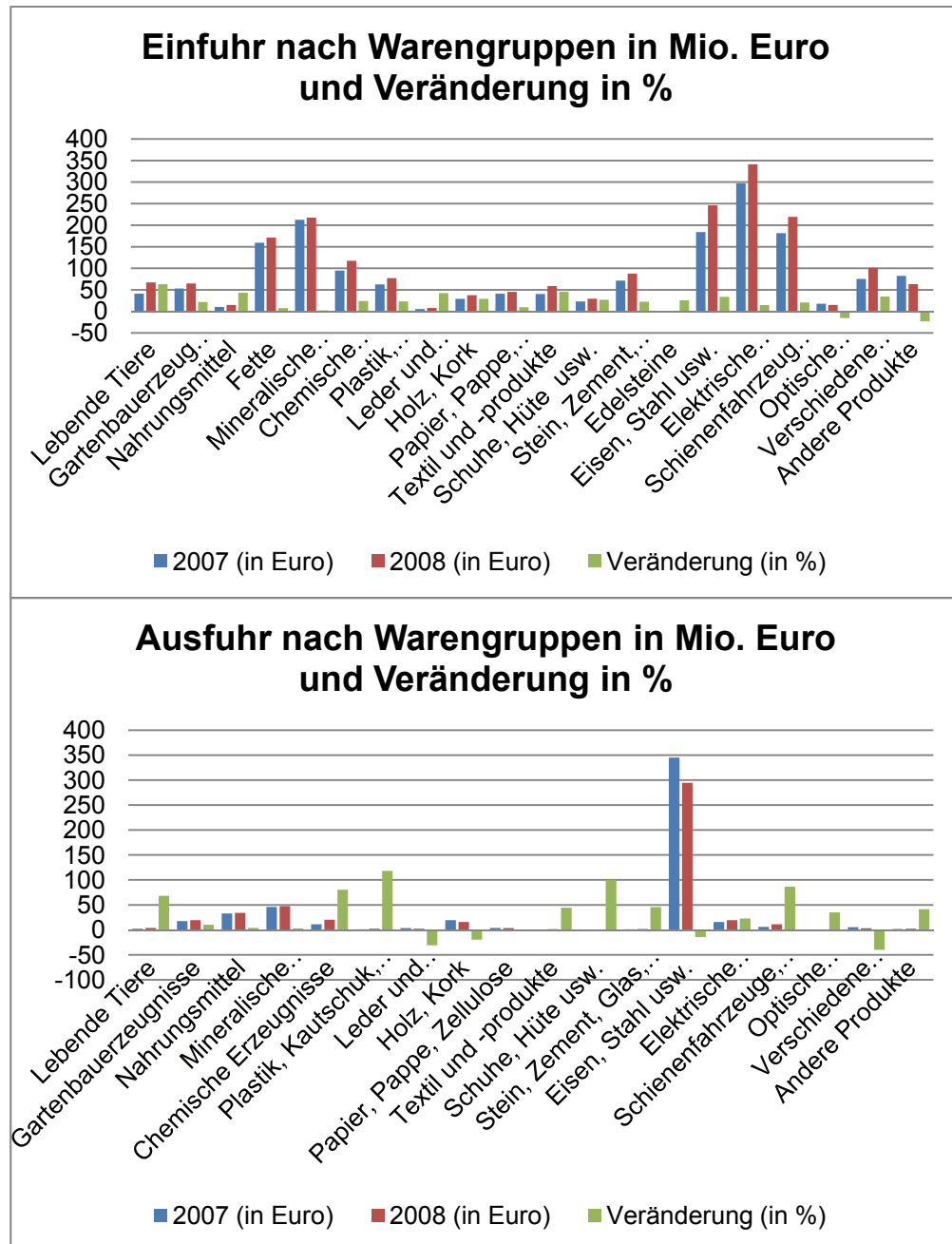
<sup>58</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 4. (20.06.2010)

<sup>59</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>60</sup> Fräss-Ehrfeld (2006) S. 153.

auch in den Industrieprodukten, vor allem in Qualitätsmängeln, wider, die sich wiederum negativ in der Handelsbilanz niederschlagen.<sup>61</sup>

Zusätzlich wirkt sich die globale schwächer werdende Konjunktur auch auf den montenegrinischen Außenhandel negativ aus.<sup>62</sup>



Tab. 1: Montenegros Importe und Exporte im Jahr 2007 und 2008<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Vgl. Fräss-Ehrfeld (2006) S. 153.

<sup>62</sup> Vgl. o.V. [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6506.pdf](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6506.pdf) S. 9. (10.06.2010)

<sup>63</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6506.pdf](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6506.pdf) S. 12. (10.06.2010)

Die Importe Montenegros stiegen im Jahr 2008 um 17,9 % gegenüber dem Vorjahr an, während die Exporte um 5,8 % zurückgingen.<sup>64</sup>

Überdies weist das Land „industrielle Strukturprobleme, insbesondere in der Metallindustrie, bei den Werften, im Bergbau und im Energiebereich“<sup>65</sup>, auf. Außerdem sind die Modernisierungsprozesse für den Umweltschutz und das Personal noch nicht zur Gänze ausgearbeitet.<sup>66</sup> Zurzeit ist die montenegrinische Regierung bestrebt, das Elektronunternehmen EPCG zu 45 % zu privatisieren, und erhofft sich, dadurch das Außenhandelsdefizit zu beheben, indem der Energieimport vermindert wird. Weitere Projekte sind in der Solar- und Windenergie und beim Bau von Wasserkraftwerken vorgesehen. Zudem sind Verbesserungsprozesse in den Branchen der Metallindustrie, der Holzverarbeitung und des Bergbaus notwendig. Am wichtigsten ist jedoch das Vorhaben der Regierung, Autobahnen und Bahnlinien zu bauen, Reparaturen an beschädigten Straßen durchzuführen<sup>67</sup> und eine bessere Wasserversorgung und Kanalwasserentsorgung bereitzustellen.<sup>68</sup>

Mit der Wirtschaftskrise und mit dem Rückgang der Touristenzahlen im Jahr 2009 ging auch das BIP im Jahr 2008 und 2009 um 2,7 % zurück und auch für das Jahr 2010 wird mit einem Rückgang von 2,0 % gerechnet. Erst ab dem Jahr 2011 wird mit einem Wachstum von 3,5 % bis 5 % gerechnet.<sup>69</sup>

Die Regierung hofft, mit verschiedenen Förderprogrammen das Investitionsklima wieder zu verbessern. Die Vorteile für ausländische Investoren liegen dabei in der freien Verfügung des Kapitaltransfers sowie im Gewinn und in den Dividenden.<sup>70</sup>

<sup>64</sup> Vgl. o.V. [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6506.pdf](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6506.pdf) S. 9. (10.06.2010)

<sup>65</sup> Quelle: o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 5. (10.06.2010)

<sup>66</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 5. (10.06.2010)

<sup>67</sup> Vgl. o.V. <http://serbien.ahk.de/laenderinfos/montenegro/> (10.06.2010)

<sup>68</sup> Vgl. o.V. [http://www.kfw-entwicklungsbank.de/DE\\_Home/Laender\\_Programme\\_und\\_Projekte/Europa/Montenegro/Leuchtturmprojekt\\_2.jsp](http://www.kfw-entwicklungsbank.de/DE_Home/Laender_Programme_und_Projekte/Europa/Montenegro/Leuchtturmprojekt_2.jsp) (10.06.2010)

<sup>69</sup> Vgl. o.V. [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6506.pdf](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6506.pdf) S. 2. (10.06.2010)

<sup>70</sup> Vgl. o.V. <http://serbien.ahk.de/index.php?id=492&L> (10.06.2010)



Hinzu kommt noch das attraktive Steuersystem, das Montenegro zu einem der wettbewerbsfähigsten Länder in Europa macht.<sup>71</sup>

Körperschaftsteuer	9 %
Einkommensteuer	15 %
Mehrwertsteuer	7 – 17 %
Grunderwerbsteuer	0,8 – 8 %
Gewerbesteuer	Noch nicht eingeführt

Abb. 3: Steuersätze in Montenegro<sup>72</sup>

Durch das attraktive Steuersystem sind die ausländischen Investitionen in den letzten Jahren gestiegen.<sup>73</sup> Im Jahr 2004 waren es ungefähr 52 Mio. Euro und im Jahr 2007 war es bereits knapp eine Mrd. Euro an Investitionen. Großbritannien, Österreich, Russland, Serbien, Zypern die USA und Slowenien investierten hauptsächlich in die Bereiche Immobilien, Tourismus und in den produzierenden Sektor.<sup>74</sup> Nach dem montenegrinischen Gesellschaftrecht sind ausländischen Investoren einheimischen gleichgestellt. Die gängigsten Rechtsformen von Unternehmen sind eine GmbH oder eine AG.<sup>75</sup>

Eine AG (A.D.) kann von mindestens zwei Personen mit einem Mindestkapital von € 25.000,00 gegründet werden, während eine GmbH (D.O.O.) von einer oder mehreren Personen und einem Mindestkapital von € 1,00 gegründet werden kann. Die Eintragungsgebühr beträgt bei beiden Rechtsformen € 10,00.<sup>76</sup>

<sup>71</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>72</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>73</sup> Vgl. o.V. <http://serbien.ahk.de/laenderinfos/montenegro/> (10.06.2010)

<sup>74</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 5. (10.06.2010)

<sup>75</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

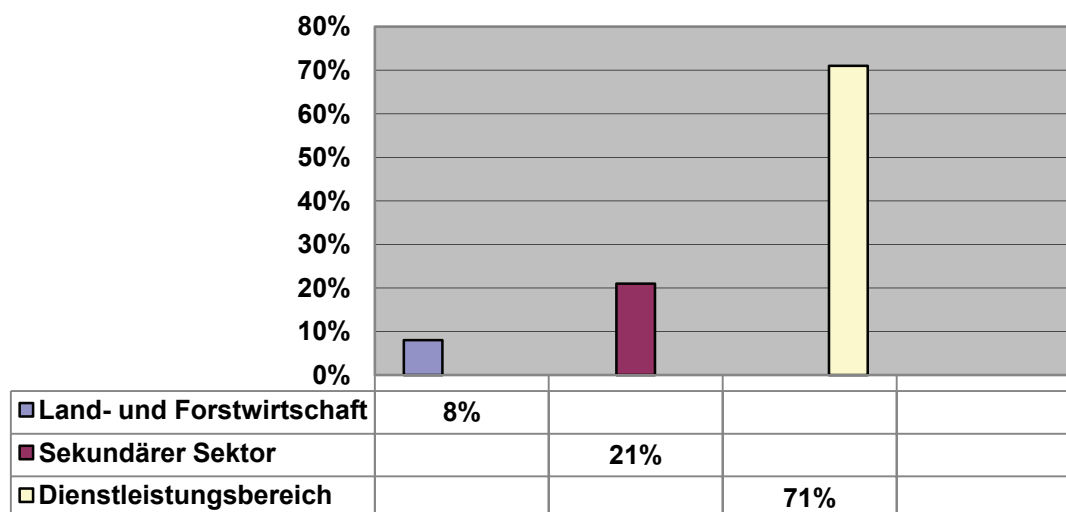
<sup>76</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

Gesellschaften, die einen jährlichen Umsatz von über € 500.000,00 erzielen, sind nach dem internationalen Standard dazu verpflichtet, einen Jahresabschluss zu erstellen.<sup>77</sup>

### 3.1.3. Die Arbeitsmarktsituation

Mit der politischen Wende im Jahr 2000 stieg auch die Zahl der Beschäftigten in Montenegro an. Das Land erreichte zwar nicht den Durchschnitt anderer europäischer Länder, aber es war trotzdem ein Fortschritt für Montenegro. Das Land verzeichnete im Jahr 2007 eine Arbeitslosenquote von 19,3 % und hatte somit eine Beschäftigungsquote von 43 % im Jahresdurchschnitt. Im Jahr 2008 waren 220.000 Menschen hauptsächlich in den Branchen Tourismus und Handel, Industrie und Gewerbe, aber auch in der Landwirtschaft beschäftigt.<sup>78</sup>

Die genaue Prozentaufteilung ist in Tab. 2 ersichtlich.



Tab. 2: Beschäftigung im Jahr 2008 nach Sektoren und Beschäftigungsquoten in %<sup>79</sup>

Die Beschäftigungsquote ist weit unter dem europäischen Durchschnitt und vor allem Jugendliche und Frauen haben mit Arbeitslosigkeit zu kämpfen. Dazu kommt das niedrige Einkommen der Beschäftigten.<sup>80</sup> Seit 2009 beträgt der Mindestlohn € 70,00 und der Bruttodurchschnittslohn € 640,00 im Monat. Mit

<sup>77</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>78</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 6 f. (10.06.2010)

<sup>79</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an

o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 6. (10.06.2010)

<sup>80</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_montenegro.pdf) S. 6 f. (10.06.2010)

dem neuen Gesetz, das am 1. Jänner 2010 in Kraft getreten ist, wurden die Sozialversicherungsbeiträge auf 33,8 % der Bemessungsgrundlage festgelegt. Der Arbeitgeberanteil beträgt 9,8 % und der Arbeitnehmeranteil 24 %.<sup>81</sup>

Das schlechte Bildungsniveau der Langzeitarbeitslosen verschlimmert diese Situation nochmals. Für die schlechte Lage am Arbeitsmarkt ist auch das Bildungssystem mitverantwortlich. Auch hier bedarf es Modernisierungen und Verbesserungen.<sup>82</sup>

## 3.2. Der Markt für Wellnesshotels in Montenegro

### 3.2.1. Das touristische Angebot

Montenegro ist ein dünn besiedeltes, walddreiches Gebirgsland im südöstlichen Teil des Dinarischen Gebirges.<sup>83</sup> Obwohl Montenegro relativ klein ist, weist es drei Klimazonen auf. Es ist zugleich ein Küsten-, Kontinental- und Gebirgsland und lässt sich von Südwest nach Nordost in drei Landschaftsräume gliedern: die Küstenregion, die Zentralregion und die Nordregion.<sup>84</sup> Durch das besondere Klima findet sich eine große Pflanzenvielfalt im Land. Von allen europäischen Tierarten leben 80 % der Vogelarten, 70 % der Säugetiere und 50 % der Fischarten in Montenegro.<sup>85</sup>

Die Hochgebirge werden durch die Tara-Schlucht, eine der längsten und tiefsten Schluchten Europas, geteilt.<sup>86</sup>

<sup>81</sup> Vgl. o.V. <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/pdf/924LeitfadenMontenegro.pdf> (20.06.2010)

<sup>82</sup> Vgl. o.V. [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_Serbien.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_Serbien.pdf) S. 6. (10.06.2010)

<sup>83</sup> Vgl. Jovanovic (2006) S. 8 f.

<sup>84</sup> Vgl. Jovanovic (2006) S. 10 ff.

<sup>85</sup> Vgl. o.V. <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html> (20.06.2010)

<sup>86</sup> Vgl. Plesnik (2004) S. 267 f.



Abb. 4: Tara-Schlucht<sup>87</sup>

In Montenegro finden sich gut 30 Seen, vorwiegend Gletscherseen. Unter ihnen ist auch der Skutari-See, der mit 391 km<sup>2</sup> das größte Binnengewässer auf dem Balkan ist (zum Teil auf albanischem Gebiet).<sup>88</sup>



Abb. 5: Skutarisee<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Quelle: o.V. [http://www.ichbg.com/pictures/640\\_800px-taramost.jpg](http://www.ichbg.com/pictures/640_800px-taramost.jpg) (22.09.2010)

<sup>88</sup> Vgl. Plesnik (2004) S. 15 f.

<sup>89</sup> Quelle: o.V. <http://www.fotocommunity.de/pc/pc/display/17453002> (22.09.2010)



Neben der Tara-Schlucht und dem Skutari-See gehören Lovcen und Biogradska Gora zu den Nationalparks Montenegros.<sup>90</sup>

Die Küste erstreckt sich über insgesamt 293 Kilometer, auf denen rund 173 Strände mit einer Gesamtlänge von über 70 Kilometern zu finden sind. Das Meerwasser vor der montenegrinischen Küste ist mitunter das sauberste im Mittelmeer.<sup>91</sup> Mit 270 Sonnentagen im Jahr beginnt in Montenegro die Badesaison Mitte Mai und reicht bis weit in den Oktober.<sup>92</sup>

Die Küstenstädte sind meistens terrassenartig angelegt und mit Feigen-, Orangen-, Zitronen- und Pinienbäumen sowie Palmen, Zypressen und Mimosen begrünt.<sup>93</sup>



Abb. 6: Insel Sveti Nikola in Budva<sup>94</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Plesnik (2004) S. 17 f.

<sup>91</sup> Vgl. Plesnik (2004) S. 13.

<sup>92</sup> Vgl. o.V. <http://www.bestwestern.at/geheimtipps.php?id=5&idl> (10.09.2010)

<sup>93</sup> Vgl. Plesnik (2004) S. 74 ff.

<sup>94</sup> Quelle: o.V. <http://www.cerna-hora-info.cz/image/budva3.jpg> (22.09.2010)

Das ganze Jahr über finden kulturelle Veranstaltungen statt, angefangen bei karnevalsähnlichen Umzügen im Februar, gefolgt vom Theaterfest im April, der internationalen Buchmesse im Juli, dem Filmfest im August bis zu Weinfestivals im Dezember.<sup>95</sup>

Neben dem Unterhaltungsprogramm besteht auch ein großes Angebot an sportlichen Aktivitäten, wie z. B.<sup>96</sup>

- Schwimmen und Tauchen

Auf 70 km Küstenlänge finden sich viele Bademöglichkeiten und Tauchbasen. Die gute Wasserqualität bietet bis zu 25 m Sicht unter Wasser. Neben tierischen Meeresbewohnern können auch alte Wracks am Meeresgrund besichtigt werden.

- Surfen und Segeln

Durch den warmen Jugo-Wind entstehen gute Wellen zum Surfen, aber auch zum Segeln. Es besteht die Möglichkeit, vor Ort Segelboote zu chartern.

- Rafting und Canyoning

Die 78 km lange Tara-Schlucht bietet sich für Rafting und Canyoning an.

- Wandern, Trekking, Bergsteigen, Klettern und Mountainbiking

Durch die bergreiche Landschaft gibt es viele Möglichkeiten für Wander-, Kletter- und Radtouren.

- Wintersport

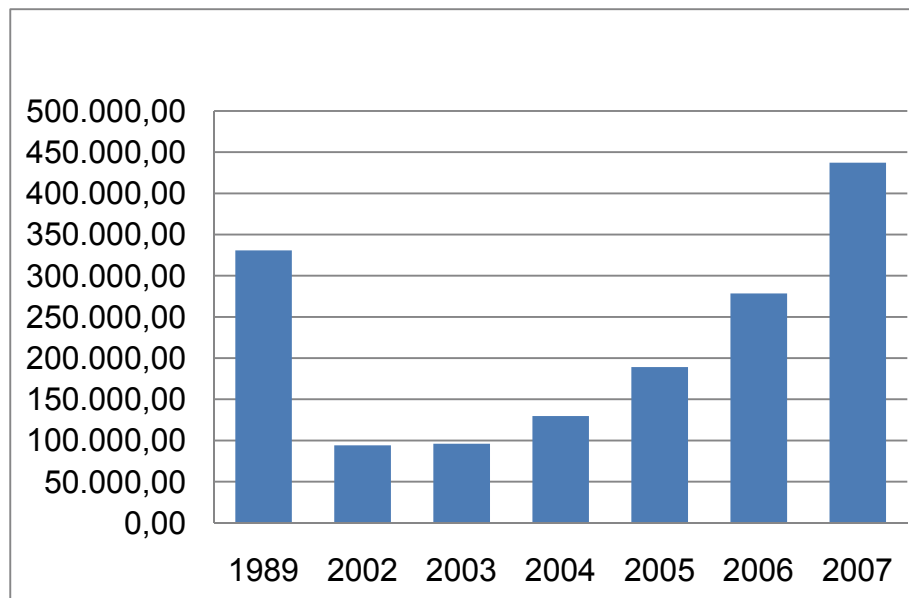
In Zabljak und Kolasin können von Dezember bis April Wintersportarten, wie Skifahren, Snowboarden oder Rodeln, ausgeübt werden.

<sup>95</sup> Vgl. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Igalo. Nasljedje razlicitih kultura. S. 45 f.

<sup>96</sup> Vgl. Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Herceg Novi. Montenegro Family (2010) S. 33 ff.

### 3.2.2. Touristische Nachfrage

Mit seiner einzigartigen Landschaft sowie mit den vielfältigen Möglichkeiten an Aktivitäten zieht das Land von Jahr zu Jahr immer mehr internationale Touristen an:



Tab. 3: Entwicklung der Übernachtungen von internationalen Gästen von 1989 bis 2007<sup>97</sup>

Wie Tab. 3 zeigt, ist die Zahl der Übernachtungen von internationalen Gästen von 94.164 im Jahr 2002 auf 437.301 im Jahr 2007 gestiegen.<sup>98</sup> Davon kamen im Jahr 2007 etwa 18.000 Gäste aus Deutschland, mit einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 6,6 Tagen.<sup>99</sup>

Die Übernachtungen finden hauptsächlich im Sommer während der Hauptsaison statt. Obwohl Montenegro ein ganzjähriges touristisches Angebot aufweist, entfallen 70 % der Übernachtungen auf Juli und August, 10 % auf Juni und September und nur 20 % auf die restlichen Monate.<sup>100</sup>

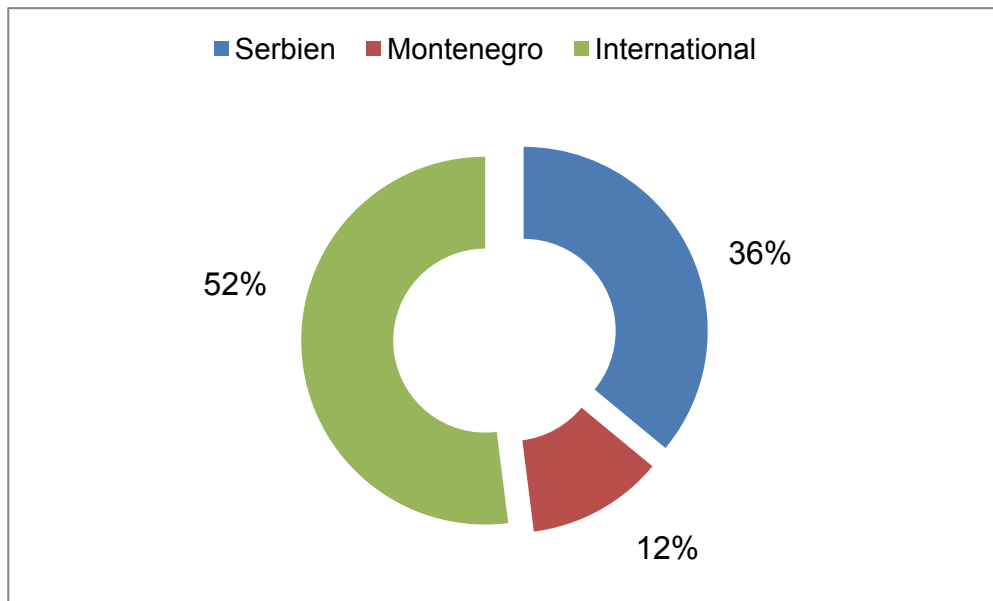
<sup>97</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V.

<http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 10. (10.06.2010)

<sup>98</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 10. (10.06.2010)

<sup>99</sup> Vgl. o.V. [http://www.montenegro.travel/xxl/de/Urlaub\\_und\\_Reisen/\\_id/932070/index.html](http://www.montenegro.travel/xxl/de/Urlaub_und_Reisen/_id/932070/index.html) (13.06.2010)

<sup>100</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 6. (10.06.2010)



Tab. 4: Segmentstruktur der Nachfrage nach Regionen im Jahr 2007<sup>101</sup>

Die Gäste im Jahr 2007 kamen mit 12 % aus Montenegro, gefolgt von Serbien mit 36 % und 52 % waren internationale Touristen. Derzeit steht in Montenegro der Badetourismus im Vordergrund.<sup>102</sup> Jedoch bestimmen die herrschenden Trends auch die montenegrinische Tourismusbranche und ermöglichen damit einen Zugang zu einer neuen Zielgruppe neben den Badetouristen. Diese Zielgruppe

- hat ein höheres Anspruchsniveau,
- ist an Aktiv- und Motivreisen interessiert ,
- hat ein individuelles Reisemotiv,
- sucht Flexibilität und Diversifizierung bei den Anbietern.<sup>103</sup>

### 3.2.3. Das Beherbergungsangebot

„Laut einer Studie von WWTC (World Travel and Tourism Council) belegte Montenegro weltweit den ersten Platz im Ranking für den am schnellst

<sup>101</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V.

<http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 10. (10.06.2010)

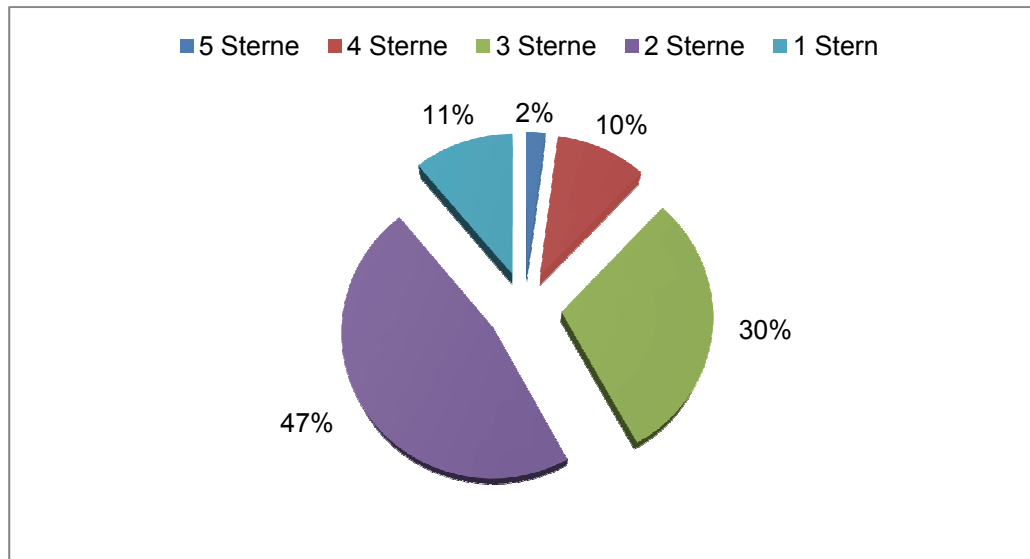
<sup>102</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 10., S. 40. (10.06.2010)

<sup>103</sup> Vgl. o.V. <http://www.visit-montenegro.com/downloads/ministryoftourism/1-MASTER-PLAN/DEG%20RTMP%204-1%20DE%20Boka%20Kotorska.pdf> S. 25. (10.09.2010)



wachsenden Tourismus.“<sup>104</sup> Die erwarteten Einnahmen durch den Tourismus in den folgenden Jahren liegen bei € 1,8 Mrd.<sup>105</sup>

Übernachtungsmöglichkeiten für Touristen werden in folgenden Betriebsarten angeboten.



Tab. 5: Struktur des Unterkunftsangebots nach Betriebsarten im Jahr 2007<sup>106</sup>

Wie Tab. 5 zeigt, bilden Zwei-Sterne-Hotels mit 47% und Drei-Sterne-Hotels mit 30 % im Niedrigpreissegment ein Überangebot an Unterkünften, während sich nur ganz wenige Hotels im hochpreisigen Segment befinden. Das gesamte Beherbergungsangebot der registrierten und nicht registrierten Unterkünfte wird auf 300.000 Betten (2005) in ganz Montenegro geschätzt: Es wurden 39.273 Betten in Hotels, 1.155 in Pensionen, 7.700 in touristischen Zentren, 13.557 in Gesundheitszentren und 7.368 Betten auf Campingplätzen, 55.135 Betten in privaten Unterkünften sowie 119.802 in Ferienwohnungen gezählt.<sup>107</sup> Die meisten Hotels befinden sich an der Küste und der größte Anteil entfällt auf die Stadt Budva.<sup>108</sup> Die Übernachtungskosten betragen durchschnittlich € 7,00 pro

<sup>104</sup> Quelle: o.V. <http://serbien.ahk.de/laenderinfos/montenegro/> (10.06.2010)

<sup>105</sup> Vgl. o.V. <http://serbien.ahk.de/laenderinfos/montenegro/> (10.06.2010)

<sup>106</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V.

<http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 5. (10.06.2010)

<sup>107</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 4. (10.06.2010)

<sup>108</sup> Vgl. o.V. <http://www.visit-montenegro.com/online-booking-map.htm> (10.06.2010)

Nacht für ein Privatzimmer, € 35,00 pro Nacht für ein Zwei- bis Drei-Sterne-Hotel und ab € 60,00 pro Nacht für ein Vier-Sterne-Hotel.<sup>109</sup>

Die meisten Beherbergungsangebote bewegen sich im Niedrigpreissegment, während nur wenige mit einem Wellnessangebot in ganz Montenegro zu finden sind. Laut einer Erhebung von Crna Gora Ministarstvo turizma i zastite zivotne sredine im Jahr 2008 ist jedoch ein starkes Nachfragepotenzial nach Wellness- und Businesshotels gegeben und es besteht ein eindeutiges Defizit bei diesen Betriebsarten.<sup>110</sup>

### **3.3. Die Chancen und Risiken eines Wellnesshotels in Montenegro**

Wie in den Kapiteln 3.1. und 3.2. in der Standortanalyse bereits ermittelt wurde, sprechen einige Chancen für die Neugründung eines Wellnesshotels in Montenegro. Allerdings sind auch verschiedene Risiken zu beachten. Zur genauen Veranschaulichung und Gegenüberstellung dieser Chancen und Risiken erscheint die SWOT-Analyse besonders geeignet.

Bei der folgenden Analyse werden die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken, die mit der Eröffnung eines Wellnesshotels am Standort Montenegro einhergehen, einander gegenübergestellt, um die Möglichkeiten aufzulisten, gleichzeitig aber auch die Risiken zu erkennen und diese bei der Erstellung des Businessplans zu berücksichtigen und um zusätzlich die Frage nach dem zu planenden Unternehmenskonzept für das Wellnesshotel zu beantworten.

Das Land verfügt über viele touristische Ressourcen, die entsprechend für das Wellnesshotel genutzt werden können. Bis jetzt ist der Billigtourismus sehr stark vertreten, jedoch besteht eine starke Nachfrage nach Wellnesshotels, weshalb davon ausgegangen wird, dass es sich bei dieser Betriebsart um eine Marktlücke handelt.

<sup>109</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro-reiseinfo.com/preise> (10.09.2010)

<sup>110</sup> Vgl. o.V. <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf> S. 5., S. 38 ff. (10.06.2010)

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigende Nachfrage nach Wellnesshotels</li> <li>- Politisch stabiles Land</li> <li>- Niedrige Steuersätze</li> <li>- Günstiges Personal</li> <li>- Euro als Zahlungsmittel</li> <li>- Vielfältige Natur</li> <li>- Viele Möglichkeiten der Freizeitgestaltung</li> <li>- Angenehmes Klima</li> <li>- Gute Erreichbarkeit mit Auto, Bahn, Schiff oder Flugzeug</li> <li>- Viele Sehenswürdigkeiten</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Billigtourismus stark vertreten</li> <li>- Schlechtes Bildungsniveau</li> <li>- Zulieferer hauptsächlich im Ausland</li> <li>- Schlecht ausgebaute Straßen</li> <li>- Das Land ist noch nicht bekannt genug</li> <li>- Unattraktives Bild durch reparaturbedürftige Bauten</li> <li>- Versorgungsprobleme bei Wasser und Strom</li> <li>- Entsorgungsproblem beim Abwasser</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für Touristen ein seltenes Beherbergungsangebot</li> <li>- Ergänzung des touristischen Gesamtangebots</li> <li>- Schaffung neuer Arbeitsplätze</li> <li>- Vermarktung international und national</li> <li>- Zunahme der Aktiv- und Individualreisen</li> <li>- Steigende Nachfrage nach Diversifizierungsangeboten</li> <li>- Einbindung des standortbedingten Angebots in das Angebot des Hotels</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Kapitalbedarf, da viele Zulieferer im Ausland sind</li> <li>- Gefahr der Kopierbarkeit durch die Konkurrenz</li> <li>- Falsche Positionierung</li> <li>- Nicht ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden</li> <li>- Neue touristische Trends</li> <li>- Internationale Konkurrenz</li> <li>- Keine Akzeptanz am Markt</li> <li>- Neue Wettbewerber</li> </ul>

Abb. 7: SWOT-Analyse des Standorts Montenegro<sup>111</sup><sup>111</sup> Vgl. Kap. 3.1., Kap. 3.2.

## 4. Der Businessplan

### 4.1. Executive Summary

Einige Tourismusexperten prognostizieren für den montenegrinischen Tourismusmarkt eine sehr gute Entwicklung. Trotz der Stagnationsphase in den Jahren 2008 und 2009, die durch die globale Wirtschaftskrise verursacht wurde<sup>112</sup>, wird für die nächsten Jahre sogar mit Einnahmen von € 1,8 Mrd. gerechnet.<sup>113</sup>

Die vielfältige Landschaft mit dem Meer, der Küste, den Bergen und den Seen sowie das angenehme Klima ziehen immer mehr Touristen an. Jedoch weist Montenegro einen einsaisonalen Tourismus auf, da für den ganzjährigen Tourismus die entsprechenden Hotelbetriebe und -angebote (noch) fehlen.<sup>114</sup>

Für eine Investition in das Land sprechen neben den abwechslungsreichen Naturgegebenheiten die geringen Personalkosten, die stabile politische Lage, der niedrigen Steuersätze und die kostengünstigen Bedingungen für Erstgründungen.<sup>115</sup>

Genau hier setzt die Geschäftsidee, ein Wellnesshotel in Montenegro zu errichten, an, denn mit diesem Hotel wird im montenegrinischen Hotelgewerbe eine Marktlücke<sup>116</sup> geschlossen.

Das Wellnesshotel liegt in einer kleinen, idyllischen Stadt namens Buljarice<sup>117</sup> inmitten unberührter Natur. Obwohl dies eine absolute Ruhelage ist, ist die nächste Stadt, Budva, nur 20 km vom Hotel entfernt. Das Hotel verfügt über 70 Zimmer ab 25 m<sup>2</sup> und einen Wellnessbereich mit 1.000 m<sup>2</sup> und es hebt sich durch seine spezielle Architektur und das moderne Design von der Konkurrenz ab. Mit dem passenden Leistungsangebot für Körper, Geist und Seele unter

---

<sup>112</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

<sup>113</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.

<sup>114</sup> Vgl. Kap. 3.2.2.

<sup>115</sup> Vgl. Kap. 3.1.2., Kap. 3.1.3.

<sup>116</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.

<sup>117</sup> Vgl. Anhang A.

ärztlicher Aufsicht in einem schönen Ambiente und einer ferntouristischen Atmosphäre mit einem ausgezeichneten Kundenservice werden internationale und nationale Gäste ab 20 Jahre, die sich Entspannung, Erholung und einen Rückzug vom Alltag wünschen, angesprochen. Durch eine Kooperation mit einem Adventure-Büro ist auch für Attraktionen für die abenteuerorientierte Zielgruppe gesorgt. Im Bereich Food & Beverage werden die Gäste mit einer gesunden Küche kulinarisch verwöhnt.

Die Zielverfolgung des Wellnesshotels beinhaltet neben der Bekanntmachung und Imagebildung eine 50%ige Hotelauslastung mit jeweils einer 5%igen Steigerung pro Jahr und einer gleichbleibenden Doppelbelegung von 80 %. Die Erreichung dieser Ziele wird mit einem angebotenen Mehrwert an Leistungen und einem hohen Qualitätsniveau sowie mit der Landschaft und dem Klima des Standorts als effektive Marketingstrategie verfolgt, die von einem hohen Bekanntheitsgrad über Kundenbindung zu finanzieller Sicherheit führen soll.

Risiken können neben dem Nichterreichen des erwartenden Umsatzes bzw. einer Überschuldung des Hotels verursacht durch Nachfrageschwäche Managementfehler, Fachpersonalknappheit sowie Konkurrenz durch Kopierbarkeit des Unternehmenskonzepts sein.

Neben der Risikovermeidung ist in erster Linie das Hotelmanagement für die ökonomischen, sozialen und rechtlichen Aspekte des Wellnesshotels zuständig. Außerdem muss es für die Planung und Bereitstellung sowie für die Weiterentwicklung des Hotelpersonals sorgen. Das mehrsprachige und qualifizierte Hotelteam ist immer verfügbar, zeigt eine große Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft gegenüber den Gästen und sorgt stets für eine hohe Kundenzufriedenheit.

Um das Wellnesshotel zu eröffnen, wird sich der Investitionsbedarf auf ca. € 11,3 Mio.<sup>118</sup> belaufen. Diese Summe beinhaltet die Grundstückskosten samt den Bau- und Baunebenkosten, die Ausstattungs- und Einrichtungskosten sowie die Pre-Opening-Kosten. Die Kapitalerbringung erfolgt zu 47 % aus

---

<sup>118</sup> Vgl. Kap. 4.9.1.

Eigenkapital und zu 53 % aus Fremdkapital im Rahmen eines Darlehens. In den ersten Geschäftsjahren von 2013 bis 2016 ist mit einem Umsatz in einer Höhe von € 4,8 bis 6,2 Mio. sowie von 2012 bis 2016 mit einem Betriebsergebnis vor Steuern von € -248.819 bis 1.011.764 zu rechnen. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROI) wird sich zwischen 7 und 11 % bewegen und die Eigenkapitalquote des Wellnesshotels steigt innerhalb den vier Jahren von 51 auf 60 % an.<sup>119</sup>

## 4.2. Unternehmenskonzept

### 4.2.1. Geschäftsidee

Der Geschäftszweck des Unternehmens, das aus steuerlichen, finanziellen und rechtlichen Gründen als D.O.O. (GmbH) geführt wird<sup>120</sup>, ist der Betrieb eines Wellnesshotels in Montenegro, das über eine exklusive Ausstattung und Einrichtung verfügt und an 365 Tagen im Jahr ein Höchstniveau an Leistungen in der Kategorie Vier-Sterne-plus anbietet. Das Leistungsportfolio des Wellnesshotels umfasst einerseits die Beherbergung und Verpflegung von Gästen und andererseits medizinische, Wellness- und Sportdienstleistungen. Damit bildet es idealerweise ein synergetisches Erfolgswerkzeug.<sup>121</sup>

Das kombinierte Angebot beinhaltet neben der Wellnessgrundausrüstung wie einer Aquaanlage, Sauna- und Dampfbädern sowie Massagen- und Beautyanwendungen auch ein physisches und mentales Wellnessprogramm mit verschiedenen Entspannungstechniken wie Tai-Chi, Yoga oder Qigong sowie autogenes Training und Atemübungen. Zusätzlich wird eine ganze Reihe von Bewegungsprogrammen angeboten – von Wassergymnastik und Bodengymnastik bis zu Outdoorgymnastik. Die Programme werden als Gruppentraining oder im Rahmen eines Personal Training durchgeführt und auf Wunsch können die Gäste auch eine Ernährungsberatung in Anspruch nehmen. Dabei werden sie von qualifiziertem Personal sowie

---

<sup>119</sup> Vgl. Kap. 4.9.2.

<sup>120</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

<sup>121</sup> Vgl. Nahrstedt (2008) S. 118 ff.

Gesundheitsfachleuten betreut und angeleitet.<sup>122</sup> In Kooperation mit einem Adventure-Büro werden in der Nebensaison außerdem Wanderungen, Mountainbiking, Klettern und in der Hauptsaison Surfen, Segeln und Tauchen angeboten.<sup>123</sup>

Die Wellnessphilosophie, die eine gesunde Lebensweise für Körper, Geist und Seele zum Ziel hat<sup>124</sup>, wird im gesamten Hotel umgesetzt, indem diese von jedem einzelnen Mitarbeiter vorgelebt wird. Diese angenehme Atmosphäre und das zufriedene und qualifizierte Hotelteam vermitteln den Gästen das Gefühl der Ruhe, Gelassenheit und Entspannung, und das an einem Standort, der auch als die Perle der Adria<sup>125</sup> bezeichnet wird.

Der Gast steht im Mittelpunkt und die Erfüllung seiner Ansprüche und sein Wohlergehen gehören zu den primären Zielen des Unternehmens. Auf jeden Gast wird individuell eingegangen, um seine Wünsche bestmöglich zu erfüllen und um ihn optimal zu betreuen. Durch die regelmäßige Weiterbildung des Teams wird dessen Qualität in Bezug auf Produktkenntnisse und Gästebetreuung optimiert.

Somit konzentriert sich der Kundennutzen auf folgende Merkmale:

- Optimales Wohl für Geist, Körper und Seele durch die Hotelausstattung
- Breites Angebotsspektrum an medizinischen, Wellness- und Fitnessdienstleistungen
- Individuelle Betreuung
- Service und Komfort auf höchsten Niveau
- Fachkompetente Beratung und Betreuung – auf Wunsch auch ärztliche Betreuung
- Vielfältiges touristisches Angebot – auf Wunsch organisierte Ausflüge
- Ruhige Lage direkt am Meer mit eigenem Hotelstrand

<sup>122</sup> Vgl. o.V. <http://www.wellness-gesund.info/trends-lifestyle/trends-lifestyle.html> (22.10.2010)

<sup>123</sup> Vgl. Kap. 3.2.1.

<sup>124</sup> Vgl. Nahrstedt (2008) S. 116.

<sup>125</sup> Vgl. o.V. <http://www.stern.de/reise/montenegro-die-neue-perle-an-der-adria-592398.html> (22.10.2010)

- Gesundheitsorientierte Genussküche
- Kinderbetreuung

Das qualitätsorientierte Management ist bemüht, durch Zusatzleistungen wie Begrüßungsgetränke, Blumen usw. und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis die Kundenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig eine Kundenbindung zu etablieren.<sup>126</sup>

#### **4.2.2. Architektonische Umsetzung und Flächenaufteilung**

Die Architektur des Hotels hebt sich durch sein einzigartiges Design von der Konkurrenz ab. Die Ausrichtung des Gebäudes bietet einen Ausblick auf das Meer und die Berge. Die exklusive Lage direkt am Meer mit hoteleigenem Strand sorgt für einen hohen Erholungswert sowie ein ferientouristisches Ambiente.

Die architektonische Umsetzung und die Einrichtung des Wellnesshotels werden dabei primär den Architekten überlassen, insbesondere weil bei der Errichtung gesetzliche und bauliche Vorschriften zu beachten sind.<sup>127</sup> Jedoch sollten die Grundelemente zu der umgebenden Natur passen und etwa Baustoffe wie Stein und Holz beinhalten. Die Architektur, Innenausstattung sowie Farb- und Lichtgestaltung wird ein stimmungsvolles Zusammenspiel ergeben, das für eine sehr angenehme Atmosphäre sorgen wird.

Die Beherbergungskapazität wird sich auf 70 Zimmer und einen Wellnessbereich mit 1.000 m<sup>2</sup> beschränken. Die dafür benötigte Grundstücksfläche wird folgendermaßen berechnet: Bei der durchschnittlichen Zimmergröße wird im internationalen Hotelgewerbe von 25 m<sup>2</sup> ausgegangen. Dazu kommen anteilige 25 m<sup>2</sup> für den Gang, das Bad, das Stiegenhaus, das Foyer, F & B usw. sowie weitere 25 m<sup>2</sup> für Technik- und Abstellräume.

<sup>126</sup> Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 154 f., S. 176 f.

<sup>127</sup> Vgl. Hromas (2008) S. 21 ff.; Vgl. Duch, Steinhage (2005) S. 624 f.



Da in Montenegro die Baupreise in m<sup>2</sup> angegeben werden<sup>128</sup>, wird die Raumhöhe nicht einberechnet, somit ergibt das eine Fläche von 70 m<sup>2</sup> pro Zimmer.<sup>129</sup> Für das Wellnesshotel mit 70 Zimmern wird eine Gesamtfläche von 4.900 m<sup>2</sup>, aufgeteilt auf zwei Stockwerke, und einer Tiefgarage mit 1.000 m<sup>2</sup> wird damit eine Grundstücksfläche von 2.450 m<sup>2</sup> benötigt. Hinzu kommen weitere 1.000 m<sup>2</sup> für den Wellnessbereich. Damit ergibt sich eine Grundstücksgesamtfläche für den Hotelkomplex von 3.450 m<sup>2</sup>. Da das Hotel einen Garten und einen eigenen Hotelstrand haben wird, wird bei der Gesamtfläche des Grundstücks von ca. 5.000 m<sup>2</sup> ausgegangen.

#### 4.2.3. Standort für das Wellnesshotel

Mit dem großen Interesse ausländischer Investoren an Montenegro ist auch der Immobilienmarkt stark gewachsen und die Preise bewegen sich derzeit je nach Lage in einem Preissegment zwischen 100,– und 500,– €/m<sup>2</sup>.<sup>130</sup>

Da ein ruhiger Standort in Naturlage zu den Erfolgsfaktoren<sup>131</sup> eines Wellnesshotels zählt, wird nach einem Grundstück außerhalb einer Stadt gesucht, das den Gästen das Gefühl eines ferientouristischen Ambientes vermittelt und einen zusätzlichen Erholungswert durch die mögliche Nutzung des Meers schafft.

Entsprechend den zuvor genannten und weiteren Kriterien wie gute Verkehrsanbindung, Grundstückseignung für ein Hotel und Grundstückseignung aus Sicht der Gäste<sup>132</sup> wurden fünf potenzielle Standorte in Montenegro mit einer Beschreibung und Bildern mittels eines Stärken-Schwächen-Profiles bewertet. Die Profile sowie die Gesamtbewertung der Standorte sind in Anhang A zu finden.

<sup>128</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>129</sup> Vgl. Henschel (2008) S. 265 f.

<sup>130</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>131</sup> Vgl. Baumbach (2007) S. 31.

<sup>132</sup> Vgl. Haller (2007) S. 90 ff.

Als Standort für das Wellnesshotel eignet sich ein Grundstück in Buljarice mit einer Fläche von 5.120 m<sup>2</sup>.

Der Grundstückspreis beträgt 450,– €/m<sup>2</sup>. Die Lage ist ruhig und direkt am Meer und bietet einen Ausblick auf die Berge. Eine asphaltierte Nebenstraße führt direkt zum Grundstück, das auch bebaut werden darf.

Die Erschließungsarbeiten für Strom, Wasser und Telekommunikation müssen erst durchgeführt werden. Die nächste Stadt ist Budva und befindet sich in mittlerer Nähe.<sup>133</sup>



Abb. 8: Grundstück in Buljarice<sup>134</sup>

## 4.3. Markt und Wettbewerb

### 4.3.1. Markt

Derzeit ist Montenegro laut einer Studie der WWTC das wachstumsstärkste Tourismusland Europas. Die prognostizierten Einnahmen durch die Tourismuswirtschaft in den folgenden Jahren liegen bei 1,8 Mrd. Euro.<sup>135</sup>

Im Jahr 2008 reisten 1,7 Mio. Gäste nach Montenegro. Die Gesamtzahl an Übernachtungen in Montenegro lag in diesem Jahr bei ca. 7,6 Mio. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutete das einen Anstieg von 6 %.<sup>136</sup>

Aufgrund der sonnenlängsten Tage sind die Monate Juli und August die stärksten Reisemonate. Durch den einsaisonalen Schwerpunkt entfallen rund 80 % der Übernachtungen – 70 % auf Juli und August und 10 % auf die Monate

<sup>133</sup> Vgl. o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

<sup>134</sup> Vgl. o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

<sup>135</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.

<sup>136</sup> Vgl. o.V. <http://www.inside-hotel.de/news/710.html> (04.11.2010)

Juni und September – auf die Sommersaison, die zugleich auch die Hauptsaison darstellt. Die restlichen 20 % der Übernachtungen verteilen sich auf die Monate der Nebensaison.<sup>137</sup>

Eine von Crna Gora Ministarstvo turizma i zastite zivotne sredine durchgeführte Studie ergab, dass eine starke Nachfrage nach Wellnesshotels vorhanden ist. Die meisten Gäste würden gerne außerhalb der Hauptsaison in Montenegro Urlaub machen, jedoch fehlen dafür adäquate Unterkünfte bzw. adäquate Angebote. Außerdem wurde festgestellt, dass das Nachfragevolumen durch das mangelnde Angebot nicht gedeckt werden kann.<sup>138</sup> Daher müsste die Kapazität der Unterkünfte generell an die Nachfrage angepasst werden, wie Tab. 6 veranschaulicht.<sup>139</sup>

Geplante Erhöhung der Unterkunftskapazität in Montenegro		
	2010	2020
	Benötigte Betten	
Hotel*****	2.500	10.000
Hotel****	15.000	40.000
Hotel***	20.000	40.000
Hotel**	12.500	10.000
Hotel*	keine	keine
<i>Hotel Insgesamt</i>	<i>50.000</i>	<i>100.000</i>
Camping	15.000	10.000
Private Zimmer	50.000	50.000
Appartments	95.000	110.000
Andere	15.000	10.000
<b>Insgesamt</b>	<b>225.000</b>	<b>280.000</b>

Tab. 6: Benötigte Unterkunftskapazität bis Jahr 2020<sup>140</sup>

### 4.3.2. Marktsegmentierung

In der Hotellerie wird eine Mischung aus sozio-ökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien für die

<sup>137</sup> Vgl. Kap. 3.2.2.

<sup>138</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.

<sup>139</sup> Vgl. o.V.

[http://www.eturizam.com/images/strategije/strategija\\_razvoja\\_turizma\\_crne\\_gore\\_2020.pdf](http://www.eturizam.com/images/strategije/strategija_razvoja_turizma_crne_gore_2020.pdf) S. 4 ff. (05.11.2010)

<sup>140</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. [http://www.eturizam.com/images/strategije/strategija\\_razvoja\\_turizma\\_crne\\_gore\\_2020.pdf](http://www.eturizam.com/images/strategije/strategija_razvoja_turizma_crne_gore_2020.pdf) S. 6. (05.11.2010)

Marktsegmentierung bevorzugt. Der Vorteil dabei ist, dass dadurch im Vergleich zu der klassischen soziodemografischen Segmentierung eine deutlich differenzierte und verhaltensnähere Zielgruppencharakterisierung gegeben ist. Dabei steht das Nachfrageverhalten nach einer bestimmten Reiseart im Vordergrund.<sup>141</sup>

Laut dem deutschen Wellnessverband lassen sich vier Nachfragetypen für Wellnessreisen definieren. Zu den Segmentierungskriterien gehören sozialer Status, Alter, Einkommen, Reisemotiv, Kaufverhalten, Zahlungsbereitschaft sowie Zielgruppenpotenzial.<sup>142</sup>

Urlaubstypen	Gestresster Performer	Proaktive Gesundheitsbewusste	Autonome Individualisten	Verantwortungsbewusste Eltern
Kriterien				
Sozialer Status	Leistungsorientierte, berufstätige Person	Gesundheitsbewusste Personen, teilweise Haushalt mit Kindern	Best Ager und Silver Generation, Akademiker und Beamte	Haushalt mit Kind
Alter	20-49	39-50+	25+	30-49
Einkommen	Hohes Einkommen	Mittleres Einkommen	Sehr gutes Einkommen	Mittleres Einkommen
Reisemotiv	Schnelle Erholung, ohne großen Aufwand	Vorbeugend, Erholung	Entspannung, Sport, Natur, Kultur	Erholung aber nur wenn ihre Kinder auch betreut werden
Kaufverhalten	Halbpension, Pauschalangebot bucht meistens im Internet nach zahlreicher Erkundigung in Reiseportalen	Bucht eher über das Reisebüro, reist auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln bucht meistens 3-4 Monate voraus	Bucht direkt im Hotel, ist meistens als Paar unterwegs	Entscheiden sich eher für 3-Sterne Hotels mit einem all inclusive Angebot
Zahlungsbereitschaft	Sehr hoch	Hoch	Sehr hoch	Mittel
Zielgruppenpotential	Hoch	Hoch	Sehr hoch	Mittel

Abb. 9: Mehrdimensionale Marktsegmentierung nach Nachfragetypen für Wellnessreisen<sup>143</sup>

<sup>141</sup> Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 19 ff.

<sup>142</sup> Vgl. o.V.

[http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317\\_wellnesssensor.php](http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317_wellnesssensor.php) (10.11.2010); Vgl. Anhang B.

<sup>143</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V [http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317\\_wellnesssensor.php](http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317_wellnesssensor.php); (10.11.2010); Vgl. Anhang B.

Abbildung 9 bietet einen Überblick über die Zielgruppen von Wellnessreisen in Deutschland<sup>144</sup> und wird als stellvertretendes Beispiel für die Zielgruppen aus europäischen Ländern herangezogen.

Aus dieser Analyse geht hervor, dass sich verschiedene Zielgruppen für das Wellnessreisen vorfinden. Die primären Zielgruppen für das geplante Projekt sind autonome Individualisten, gestresste Performer und proaktive Gesundheitsbewusste. Diese bilden einen wichtigen Faktor für die Marketingentscheidung.

### 4.3.3. Wettbewerbsumfeld

Im Jahr 2005 standen in ganz Montenegro etwa 300.000 Betten zur Verfügung – überwiegend in Hotels mit zwei und drei Sternen. Die höchste Hotelkonzentration findet sich in Budva, gefolgt von Kotor und im Landesinneren von Podgorica.<sup>145</sup>

Die direkte Konkurrenz, die Wellness- und Sportleistungen anbietet, lässt sich auf acht Wettbewerber in ganz Montenegro<sup>146</sup> beschränken. Abbildung 10 dient als Gegenüberstellung der Hotels und gibt einen Überblick über die Wettbewerber, wobei die Merkmale Hotelklassifizierung, Lage, Zimmerpreise, Hotelausstattung und -einrichtung sowie das Leistungsangebot untersucht werden.

Die Hotelstruktur der Wettbewerber verdeutlicht, dass es zwar Hotelbetriebe mit Wellnnessausstattung und Massageangeboten gibt, jedoch noch kein hoch spezialisiertes Wellnesshotel mit einem mentalen und körperlichen Angebotsprogramm. Mit einem umfangreichen Leistungsangebot sowie durch die architektonische Umsetzung, Ausstattung und Einrichtung, aber auch die gesamte Unternehmensphilosophie nach dem Total-Quality-Management-Prinzip schafft das Wellnesshotel eine Differenzierung zu seinen Wettbewerber.

<sup>144</sup> Vgl. o.V [http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317\\_wellnesssensor.php](http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317_wellnesssensor.php) (10.11.2010)

<sup>145</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.; Vgl. o.V. <http://www.visit-montenegro.com/online-booking-map.htm> (10.06.2010)

<sup>146</sup> Andric, Angestellte, Nacionalna turisticka organizacija Crne Gore, Herceg Novi: persönliches Gespräch (28.07.2010).

Region	Küste								Landesinnere			
Städte	Herceg NOVI		Kotor		Budva			Milocer		Kolasin		
Hotel	Hunguest Hotel Sun Resort****		Forza Mare*****		Avala Resort & Villas*****	Montenegro****	Splendid*****		Residence****		Bianca Resort*****	Lipka*****
Lage												
Stadtlage	X		X		X		X		X			
Randlage								X				
Strandlage	X		X		X		X		X			
Ruhelage											X	X
Preis in €nach Saison												
Hauptsaison	104		200		240	176	359		112		202	86
Nebensaison	95		160		160	104	359		112		182	78
Hotelausstattung und Dienstleistungen												
Anzahl der Zimmer	229		10		274	168	322		30		117	72
Restaurant	X		X		X		X		X		X	
Bar	X		X		X		X		X		X	
24h Rezeption	X		X		X		X		X		X	
Zimmerservice	X		X		X		X		X		X	
Kinderbetreuung			X						X			
Flughafentransfer			X						X			
Kostenfreie Parkplätze												
Kostenloses Internet	X		X						X			
Garten	X		X		X		X		X		X	
Terrasse	X		X		X		X		X		X	
Nichtraucherzimmer	X		X		X		X		X		X	
Raucherbereiche			X								X	
Barrierefreie Zimmer			X				X				X	
Allergikerzimmer			X		X							
Schallisolierte Zimmer			X									
Aufzug	X		X		X		X		X		X	
Safe	X		X		X		X		X		X	
Heizung	X		X		X		X		X		X	
Klimaanlage	X		X		X		X		X		X	
Hoteleinrichtung												
Klassisch	X		X		X		X		X		X	
Modern			X		X		X		X		X	
Luxuriös			X		X		X		X		X	
Aktivitäten												
Massage	X		X		X		X		X		X	
Beauty	X		X		X		X		X		X	
Körper & Geist			X									
Outdoor Aktivitäten	X		X						X		X	
Wellnessküche			X									
Fitnesscenter			X		X		X		X		X	
Tennisplatz	X		X						X			
Sauna	X		X		X		X		X		X	
Solarium	X		X		X		X				X	
Whirlpool	X		X		X		X				X	
Außenpool	X		X		X		X		X			
Innenpool			X		X		X				X	
Dampfbäder			X		X		X				X	

Abb. 10: Hotels mit Wellnessangeboten in Montenegro<sup>147</sup>

<sup>147</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Andric, Angestellte, Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Herceg Novi: persönliches Gespräch (28.07.2010).

## 4.4. Ziele und Strategie

### 4.4.1. Unternehmensziele

Als profitorientiertes Unternehmen gilt für das Wellnesshotel in erster Linie die finanzielle Zielsetzung, kostendeckend zu wirtschaften. Nach der Anlaufphase von vier Jahren soll eine jährliche Hotelauslastung von 65 % mit einer 80%igen Doppelbelegung sowie mit 27 Wellnessanwendungen pro Tag und einem Getränke- und Speisenanteil über 40 % vom Umsatz erreicht werden, was wiederum zu einer Rentabilitätsverbesserung führen soll. Um diese finanzielle Zielsetzung zu erreichen, wird mit dem durchkonstruierten Unternehmenskonzept eine hohe Kundenzufriedenheit angestrebt, die zu Kundenbindung und einem hohen Bekanntheitsgrad und einem guten Image führen soll.

### 4.4.2. Produkt-Markt-Strategien

Um die beschriebenen Unternehmensziele zu realisieren, werden folgende Strategien verfolgt:<sup>148</sup>

#### ***Marktdurchdringungsstrategie***

Mit dem Produkt- und Leistungsprogramm und dem hohen Qualitätsniveau des Hotels werden die Gäste für die Nebensaison gewonnen. Die Strategie wird durch Kommunikations- und Preispolitik unterstützt, indem die Leistung zu einem Nachsaisonpreis beworben wird.

#### ***Marktentwicklungsstrategie***

Um eine bessere Auslastung zu erreichen, werden potenzielle Gäste nicht nur mit den angebotenen Leistungen, sondern auch mit Kulturangeboten und UNESCO-Welterbestätten<sup>149</sup> sowie mit der Schönheit der montenegrinischen Natur angesprochen.

<sup>148</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 223 ff.

<sup>149</sup> Vgl. o.V. [http://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_UNESCO-Welterbes\\_\(Europa\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_des_UNESCO-Welterbes_(Europa)) (10.11.2010)

**Produktentwicklungsstrategie**

Mit dem physischen und mentalen Wellnessprogramm unter medizinischer Betreuung werden dem gegenwärtigen Markt neue Dienstleistungen angeboten.

**Diversifikationsstrategie**

In Kooperation mit einem Adventure-Büro wird zusätzlich ein Adventure-Sportprogramm angeboten, das die abenteuerorientierte Zielgruppe anspricht.

**4.5. Marketing und Vertrieb****4.5.1. Positionierung**

Das Wellnesshotel positioniert sich mit seinem umfangreichen Leistungskonzept in dem Segment der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und einer designten Hotelanlage am montenegrinischen Markt als Innovationsführer. Dabei liegt das Augenmerk besonders auf den Vorteilen für die Gäste, indem ihnen ein ganzheitliches Angebotsprogramm für Körper, Geist und Seele mit körperlichen und mentalen Aktivitäten auf höchstem Qualitätsniveau offeriert wird. Auf die Wünsche der Gäste wird vom qualifizierten Personal individuell eingegangen und das medizinische Wellnessprogramm wird unter ärztlicher Aufsicht durchführt.

**4.5.2. Produkt- und Leistungs politik**

Die Produkt- und Leistungs politik des Wellnesshotels hat das primäre Ziel, die Erwartungshaltung der Gäste durch ein vielseitiges Angebotsprogramm optimal zu erfüllen. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung und Gestaltung der einzelnen Produkt- und Dienstleistungen.<sup>150</sup>

Dazu wird eine Mehrwertstrategie verfolgt, indem die von einem Vier-Sterne-Hotel erwarteten Standardleistungen durch Zusatzleistungen erweitert werden.<sup>151</sup> Die Anlage und die Ausstattung sind durch Design und Ästhetik

<sup>150</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 243 f.

<sup>151</sup> Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 184 f.



bestimmt. Schon beim Betreten des Hotelareals sollen die Gäste durch die besondere Gestaltung des Gartens mit einer Mischung aus mediterraner Botanik und Meditationsterrassen und -brunnen, wie man sie auf Sri Lanka und Bali findet, in eine Wellnesswelt versetzt werden. Diese Designlinie soll sich durch das gesamte Hotel ziehen.

Um eine intime Atmosphäre den Gästen anbieten zu können, wird die Betriebsgröße von 70 Zimmern nicht überschritten und es wird kein Betrieb für externe Gäste sein. Die Zimmergrößen betragen ab 25 m<sup>2</sup> mit Bad und WC. Im Bad stehen den Gästen Seife, Waschlotion, Schaumbad oder Duschgel, Hand- und Badetücher, Bademantel und Gästehausschuhe zur Verfügung. Neben der Zimmerausstattung mit Bett, Sessel und Tisch sollen in jedem Zimmer Fernseher mit Fernsehprogrammen aus der ganzen Welt, Internetzugang und Telefon vorhanden sein sowie ein Willkommensgeschenk in Form eines Willkommensgetränks, frischer Blumen oder eines Obstkorbs. Zusätzlich werden die Gäste mit personellen Dienstleistungen<sup>152</sup> wie Abholservice, Kinderbetreuung, 24h Servicedienst, Wäscheservice umsorgt.

Im Rahmen des Wellnessprogramms wird ein umfassendes Leistungspaket für körperliche, geistige und seelische Aktivitäten mit gesunder Ernährung und Entspannungselementen angeboten. Dabei ist die ärztliche Mitwirkung Teil dieses Wellnessangebots. Zusätzlich können sich die Gäste sportlich im Fitnessraum betätigen oder das erweiterte Angebot der Outdooraktivitäten nutzen. Im Wellnessbereich können die Gäste in der Sauna, im Dampfbad, im Whirlpool oder im Schwimmbecken entspannen.

Durch die ständige Weiterentwicklung der Angebote, des Service und der Ausstattung ist das Wellnesshotel stets bemüht, den Gästen eine konstante Qualitätsgarantie für die von ihnen bezahlten Dienstleistungen zu bieten.

---

<sup>152</sup> Vgl. Rettl, Hänssler (2008) S. 120 ff.

### 4.5.3. Preis- und Konditionspolitik

Die preispolitische Entscheidung hat einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Wellnesshotels. Durch die zunehmende Preissensibilität der Gäste liegt die Herausforderung bei der Preisbildung darin, das Preis-Leistungs-Verhältnis ausgeglichen zu gestalten. Dabei wird davon ausgegangen, dass in verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Buchungsverhalten vorherrschen, die wiederum bei der Zimmerkontingentierung sowie bei der Preishöhe berücksichtigt werden müssen.<sup>153</sup>

Während der Einführungsphase wird die Preisbildung nach der gewünschten Kapitalverzinsung, nach den erwarteten Kosten und nach der Hotelauslastung ermittelt.<sup>154</sup> Danach werden die Preise nach dem Preisbildungsverfahren des Yield Management gebildet, mit dem Hauptziel, die richtige Hotelkapazität zur richtigen Zeit der richtigen Zielgruppe zum richtigen Preis anzubieten. Dabei wird unter Berücksichtigung der Nachfrage/Nachfrager eine optimale Kapazitätsnutzung angestrebt. Zudem wird die Preisattraktivität durch verschiedene Pauschalpakete, Frühbucherboni sowie verschiedene Rabatte für Stammgäste gesteigert.

Die Bezahlung kann auf Rechnung mit Anzahlung bzw. mit Vorauszahlung, Kreditkarte oder in bar erfolgen.<sup>155</sup>

### 4.5.4. Distributionspolitik

Um die angebotenen Hotelleistungen zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort an die richtige Zielgruppe zu vermarkten, muss eine passende Distributionspolitik verfolgt werden.<sup>156</sup>

Aufgrund des unterschiedlichen Buchungsverhaltens der Gäste wird dabei auf die direkte und die indirekte Distribution zurückgegriffen.

<sup>153</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 251.

<sup>154</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 354 f.

<sup>155</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 255.; Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 255.

<sup>156</sup> Vgl. Schrand, Grimmelsmann (2008) S. 259.

In der Einführungsphase hat das Hotel aufgrund des fehlenden Bekanntheitsgrads kaum Möglichkeiten, die angebotenen Leistungen an den Endverbraucher zu verkaufen. Lediglich durch den mehrsprachigen Internetauftritt des Hotels mit Buchungsplattform und die Verlinkung mit verschiedenen Internetsuchmaschinen wird die direkte Distribution beeinflusst. Zusätzlich werden später die Hotelleistungen durch Telefonkontakt, Hotelführer und -prospekte sowie Direktmailings verkauft.

Um den Bekanntheitsgrad des Hotels zu steigern und die potenziellen Gäste besser zu erreichen, werden Absatzmittler zwischengeschaltet. Dies werden Reisebüros, Reiseveranstalter, lokale Tourismusstellen, Wellnessverbände sowie globale elektronische Distributionssysteme sein.<sup>157</sup>

#### **4.5.5. Kommunikationspolitik**

Auf Basis der Unternehmensphilosophie wird die Unternehmensverfassung für das gesamte Hotelteam definiert und bildet mit dem Unternehmensverhalten, der Unternehmenskommunikation und dem Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Identity) die Persönlichkeit des Wellnesshotels. Dabei ist es das Ziel, das gewünschte Image des Wellnesshotels als einmalig und unverwechselbar nach innen und außen zu präsentieren.<sup>158</sup>

Im Rahmen der Kommunikationspolitik steht das Erreichen folgender Ziele im Vordergrund: die Neupositionierung und Bekanntmachung am internationalen Markt sowie die Förderung der Absatzchancen der angebotenen Dienstleistungen des Wellnesshotels.

Um eine gute Auslastung von 50 % mit der Eröffnung des Wellnesshotels zu erreichen, ist schon in der Pre-Opening-Phase eine effiziente Vermarktung notwendig und mit einem Werbebudget von € 67.000,00 festgelegt.

<sup>157</sup> Vgl. Schrand, Grimmelsmann (2008) S. 259 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 271.

Aufgrund der verschiedenen Zielgruppen<sup>159</sup> mit unterschiedlichen Mediennutzungsverhalten wird das Kommunikationskonzept durch diverse Werbeträger bzw. Werbemittel ausgerichtet.<sup>160</sup>

### ***Printmedien***

Mit Inseraten in überregionalen Zeitschriften sowie in Special-Interest-Magazinen zum Thema „Wellness“ werden Eröffnungsangebote beworben, mit dem Ziel der Bekanntmachung und der Produktvorstellung des Hotels. Aber auch durch die Verteilung von Hotelprospekten an Tourismusorganisationen und -büros bzw. an andere touristische Einrichtungen wird das Wellnesshotel publik gemacht.

Die Werbebotschaft dieser Werbeträger ist an Neukunden gerichtet. Da diese jedoch nur ein geringeres Involvement bezüglich des angebotenen Produkts besitzen, nehmen sie in erster Linie die Reize des Prospekts wahr. Deswegen wird auch sehr auf die Werbegestaltung geachtet, die einem professionellen Grafikbüro überlassen wird.

### ***Onlinemedien***

Da das Wellnesshotel auch potenzielle Gäste im Ausland ansprechen möchte, die Werbemaßnahmen aber kostengünstig sein sollen, bietet sich eine eigene Website für die Bewerbung des Hotels sehr gut an. Die Bekanntmachung der Website wird über Anmeldungen bei diversen Suchmaschinen und Verlinkungen mit touristischen Partnern, Hotelführern, Wellnessverbänden usw., aber auch durch den Aufdruck der URL auf den Drucksachen, bspw. in Inseraten, Hotelprospekten, Werbegeschenken usw., verfolgt.

Die Website soll das Wellnesshotel mit seinen Dienstleistungen vorstellen, aber auch Informationen über Montenegro und das touristische Angebot liefern, um eine ganzjährige Auslastung zu fördern.

---

<sup>159</sup> Vgl. Kap. 4.3.2.

<sup>160</sup> Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 266 ff.

### ***Direktwerbung***

Mit der zunehmenden Adressenquantität werden die Gäste auch auf dem direkten Weg angesprochen. Dabei werden Dankesschreiben für den Aufenthalt im Wellnesshotel, Geburtstagsglückwünsche an die Gäste, Informationsbriefe über Veränderungen im Hotel, Aktions- und Pauschalwochen sowie Einladungen zu kulturellen oder anderen besonderen Veranstaltungen verschickt.

Auch die direkte Kommunikation durch den Gästekontakt bei der Erbringung von Dienstleistungen ist von hoher Bedeutung. Die Mundpropaganda gehört zu den wichtigsten Werbeformen und kann für den Erfolg oder auch Misserfolg des Wellnesshotels sorgen. Deswegen muss immer auf die Qualität der Produkte und des Service geachtet werden.

Um einen höheren Differenzierungsgrad zur Konkurrenz zu schaffen und so potenzielle Gäste für sich zu gewinnen und gleichzeitig eine Kundenbindung zu erreichen, werden zusätzliche direkte und indirekte Verkaufsförderungsmaßnahmen umgesetzt.<sup>161</sup>

### ***Direkte Verkaufsförderung über das Wellnesshotelteam***

Diese Form wird gewählt, um den Verkauf der Übernachtungen und der angebotenen Hoteldienstleistungen zu fördern:

- Belohnung vor der Buchung, indem dem Gast Kennenlernrabatte auf diverse Dienstleistungen oder Gutscheine für eine Gratis-Wellnessanwendung bzw. für ein Fünf-Gänge-Dinner angeboten werden.
- Eine Gästeklubkarte mit Überraschungsgeschenk in Form von Zusatzleistungen des Hotelservice bei jedem weiteren Besuch, aber auch Bonus- und Rabattsysteme: Mit der Aufnahme in den Hotelklub werden die wichtigsten Daten aufgenommen und somit kann der Check-in erleichtert werden bzw. sind diese Daten sehr hilfreich für weitere Direktmarketingmaßnahmen.

---

<sup>161</sup> Vgl. Berg (2008) S. 261 ff.

- Geschenke als Belohnung nach dem Hotelaufenthalt bzw. Prämien- oder Bonusgutscheine für den nächsten Besuch, z. B. ein Rabatt auf den Übernachtungspreis, eine Bonuskarte für Wellnessanwendungen oder eine vergünstigte Ernährungsberatung

### ***Indirekte Verkaufsförderung über die Absatzmittler***

Damit die ausgewählten Absatzmittler das Produkt Wellnesshotel besser verkaufen bzw. für bessere Verkaufserfolge sorgen, werden diese mit folgenden Maßnahmen gefördert:

- Verkaufsprämien und Provisionen
- Beteiligung des Hotels an den Werbekosten
- Informationsreisen, um das Wellnesshotel besser kennenzulernen.

## **4.6. Management, Personal und Organisation**

### **4.6.1. Management**

Das Managementteam auf der Führungsebene zeichnet sich durch Know-how, Berufs- und Führungserfahrung sowie Branchenverständnis, Marketing-, betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse ergänzt durch soziale Kompetenz, Networking und Visionskraft aus und ist neben der Personalplanung und -entwicklung für eine gute Wirtschaftlichkeit des Hotels, Risikoerkennung und -abwälzung auch für die Qualitätssicherung zuständig.

Der langfristige Unternehmenserfolg soll durch die Kundenzufriedenheit und die Zufriedenheit des gesamten Hotelteams, von einem Total-Quality-Management vorangetrieben, sichergestellt werden.<sup>162</sup> Die Wellnesshotellerie zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus: zum einem durch die angebotene touristische Dienstleistung und zum anderen durch die speziellen Bedürfnisse von Wellnesskunden.<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Vgl. Schrand, Schlieper (2008) S. 235 f.

<sup>163</sup> Vgl. Lanz Kaufmann (2002) S. 179 ff.

Die touristische Dienstleistung wird als ein Ganzes, das aus vielen Teilleistungen besteht, betrachtet. Diese fängt bei der Urlaubsbuchung der Gäste an und endet mit dem Verlassen des Hotels. Um dem Gast eine hohe Leistungsqualität anzubieten, ist eine durchgängig hohe Qualität aller Teilleistungen erforderlich.<sup>164</sup>

Die Bedürfnisse von Wellnesskunden sind sehr individuell, aber auch hier wird die Qualität als eine Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistung verstanden, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung der Bedürfnisse der Gäste beziehen. Für den Gast ist in erster Linie das Preis-Leistungs-Verhältnis von Bedeutung. Damit ist das Wellnesshotel von qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen geprägt und die Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters besteht darin, unter Einbezug aller Unternehmensbereiche die Erwartungshaltung der Gäste zu erfüllen bzw. zu übertreffen, um Kundenzufriedenheit zu erreichen, beizubehalten und sogar zu steigern. Mit Kontinuität und Systematik wird die Qualität durch Gäste- und Mitarbeiterbefragungen sowie jährliche interne Maßnahmenpläne und Weiterbildungsprogramme optimiert bzw. verbessert.<sup>165</sup>

#### **4.6.2. Personal**

Kompetente und qualifizierte Mitarbeiter sind ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs.<sup>166</sup> Dabei ist das Primärziel einer Unternehmung eine professionelle Besetzung des benötigten Personals. Der tatsächliche Personalbedarf richtet sich nach den zu bewältigenden Aufgaben und den dafür vorgesehenen Arbeitsstellen. Eine erfolgreiche Personalauswahl setzt eine genaue Stellenanzeige, in der nicht nur die Stellenbezeichnung, sondern auch das Anforderungsprofil formuliert ist, voraus. Bei den Auswahlkriterien ist neben der vorausgesetzten Qualifikation für die offene Stelle auch eine Identifikation der Bewerber mit dem Thema „Wellness“ von sehr großer Bedeutung. In den Bewerbungsgesprächen wird in Situationstests, die eine Situation aus dem Arbeitsalltag wiedergeben, besonders auf die Lösungsvorschläge der Bewerber

<sup>164</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 98 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Wolf, Heckmann (2008) S. 156 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Kap. 2.1.3.

geachtet und diese werden bei der Bewertung einbezogen. Weitere Bewerbungskriterien sind neben der fachlichen Eignung der Bewerber deren Auftreten und Erscheinungsbild, Freundlichkeit, Sprechweise, Einstellung zum Thema „Wellness“ und dem Hotel sowie die Überlegung, wer am besten ins Team passt.<sup>167</sup>

Die Personalbeschaffung könnte sich aufgrund der ungünstigen Arbeitsmarktsituation in Montenegro als problematisch erweisen. Gesucht wird über das Arbeitsmarktservice, über die Fakultät für Hotellerie in Podgorica sowie über Headhunter und verschiedene Internetportale.<sup>168</sup>

Das Personal wird nach dem montenegrinischen Recht eingestellt und in einem Arbeitsvertrag werden die Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien festgelegt. Dabei wird auch das Arbeitszeitsystem geregelt.<sup>169</sup>

Mit einem Stundenkontomodell werden statt Wochenarbeitszeiten Monatsarbeitszeiten eingeführt, die sechs bis zehn Stunden tägliche Arbeitszeit ein positives Stundenkonto von bis zu 40 Stunden und bis zu minus 20 Stunden ein negatives Stundenkonto erlauben. Das Ziel dieses Arbeitszeitmodells ist eine bessere Freizeitgestaltung der Mitarbeiter und ein strafferer Personaleinsatzplan für das Unternehmen.<sup>170</sup>

Für das Personal sind regelmäßige Weiterbildungsprogramme vorgesehen. Innerbetriebliche Weiterbildungen werden im Rahmen von Erste-Hilfe-Kursen sowie zu Verhalten im Brandfall, aber auch Verhalten am Telefon und Umgang mit Kassensystem abgehalten. Außerbetriebliche Weiterbildungen finden in Form von Kursen zur Weiterentwicklung der Produkt- und Anwendungskenntnisse sowie von Sprachkursen statt.<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Winter (2008) S. 171 ff.

<sup>168</sup> Vgl. Kap. 3.1.3.

<sup>169</sup> Vgl. Winter (2008) S. 181 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Winter (2008) S. 166 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Winter (2008) S. 195 ff.



### 4.6.3. Organisation

Das Wellnesshotel bildet eine teamorientierte Organisation, in der Hierarchieebenen durch die Zusammenlegung der Abteilungen abgebaut und somit Kommunikationswege verkürzt werden. Durch diese Zusammenlegung werden die Aufgabengebiete der einzelnen Abteilungen prozessorientiert erweitert. Dadurch kommt es zur Rotation der Mitarbeiter innerhalb einer Abteilung, mit dem Ziel, die Produktivität für das Wellnesshotel aufgrund der verbesserten Leistungsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeiter zu steigern. So können Ausfälle schnell kompensiert werden. Als Vorteil für die Mitarbeiter ist der regelmäßige, systematische Tausch des Arbeitsplatzes als eine Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsfähigkeiten zu sehen.<sup>172</sup>

Die Organisationsstruktur wird folgendermaßen aussehen:

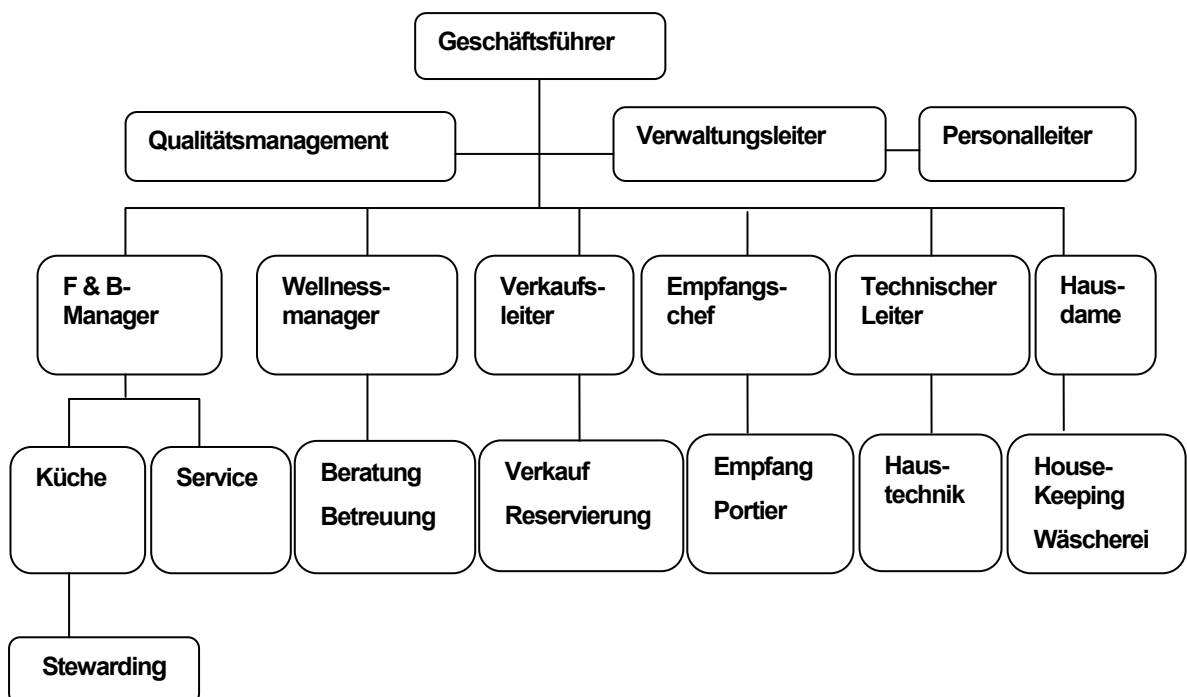


Abb. 11: Organigramm<sup>173</sup>

Das Organisationskonzept wird durch einen kooperativen Führungsstil unterstützt, bei dem das gesamte Hotelteam in die Entscheidungsprozesse

<sup>172</sup> Vgl. Winter (2008) S. 91 ff.

<sup>173</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Winter (2008) S. 93.

einbezogen wird, um ein noch besseres Verständnis für die Zusammenhänge der Unternehmung zu erlangen.<sup>174</sup>

## 4.7. Risikoanalyse

Um Risiken rechtzeitig zu erkennen und die nötigen Gegenmaßnahmen zu treffen, ist eine laufende Marktbeobachtung nötig.<sup>175</sup> Die in den vorangegangenen Kapiteln aufgedeckten Risiken bei der Gründung, aber auch beim operativen Betrieb, die den Erfolg des Wellnesshotels vereiteln können, werden im Folgenden erläutert.

### ***Nachfrageschwäche***

Durch eine Fehleinschätzung des Markts, eine konjunkturelle Schwächephase, neue Trends, aber auch aufgrund von unvorhersehbaren Naturkatastrophen, politischen Ereignissen oder Krankheiten kann es zu einer temporären oder dauerhaften Nachfrageschwäche kommen, die von Liquiditätsengpässen bis zu einem Insolvenzverfahren des Wellnesshotels führen kann. Dabei wird die Liquiditätsreserve wegen der schlechten Auslastung aufgebraucht bzw. ist die Liquidität von Anfang an zu gering. Daher ist es entscheidend, dass das Management auf einen Nachfragerückgang bzw. unerwarteten Geschäftsausfall rechtzeitig reagiert. Für die Einplanung von ausreichenden Geldreserven und schnell verfügbaren Mitteln muss das Management sorgen, indem es Investoren findet, die finanzielle Engpässe auffangen. Dafür profitieren die Investoren vom zukünftigen Markterfolg. Auch mit kurzfristigen Krediten und Förderprogrammen können Schwächephasen überbrückt werden. Dabei sollte jedoch immer der Verschuldungsgrad berücksichtigt werden.

Außerdem muss das Management von Anfang an durch eine aktive strategische Marketinglogistik potenzielle Gäste auf das Wellnesshotel aufmerksam machen und mit der Unternehmensstrategie eine Kundenbindung herstellen, um so Nachfrageschwankungen zu minimieren.

---

<sup>174</sup> Vgl. Henschel (2008) S. 248.

<sup>175</sup> Vgl. Kap. 2.1.3.

### ***Überschuldung***

Der überwiegende Teil der Investitionen in das Wellnesshotel erfolgt über Fremdfinanzierung. Bei länger anhaltenden Geschäftsausfällen verringern sich die Umsätze, während die Kosten konstant bleiben und sich die Gewinnsituation verschlechtert, was zu einer Überschuldung führen kann. Daher ist es von Anfang an wichtig, dass der erwirtschaftete Gewinn nach Steuern dem Wellnesshotel erhalten bleibt, indem die Rücklagen als Eigenkapital eingestellt werden.

### ***Managementfehler***

Aufgrund von Fehlbesetzungen bzw. mangelnden Fähigkeiten des Managements können kaufmännische Fehler gemacht werden, die fatale Folgen für das Wellnesshotel haben können. Deswegen sollten externe Experten wie z. B. Steuerberater das Team von Anfang an unterstützen, um Fehler zu vermeiden.

### ***Fachpersonalknappheit***

Die derzeitige Fachpersonalknappheit in Montenegro könnte ein Risiko für das Wellnesshotel darstellen.<sup>176</sup> Neben der Personalbeschaffung aus Montenegro ist zugleich auch an die internationale Personalbeschaffung zu denken. So sollte bspw. ein Masseur aus dem indischen Raum für traditionelle Thai-Massagen oder Personal aus asiatischen Ländern für traditionelle chinesische Therapien eingestellt werden.

### ***Wettbewerb***

Es besteht ein Risiko, dass die Konkurrenz die Geschäftsidee kopiert bzw. dass aufgrund der relativ geringen Markteintrittsbarrieren neue Hotels mit ähnlichem Unternehmenskonzept gebaut werden und das Wellnesshotel vom Markt drängen. Deswegen muss das Unternehmenskonzept eine gewisse Flexibilität besitzen und bessere Dienstleistungen und bessere Produkte anbieten, um sich gegen die Konkurrenz behaupten können.

---

<sup>176</sup> Vgl. 3.1.3.

## 4.8. Investitions- und Finanzplanung

Das Ziel der Investitions- und Finanzplanung ist die Beurteilung der zukünftigen Ergebnisse des Wellnesshotels. Mithilfe der Investitionsplanung wird zuerst der Kapitalbedarf ermittelt. Anschließend werden mit der Finanzplanung von 2012 bis 2016 die Ergebnisplanung und die Liquiditätsplanung, sowie von 2013 bis 2016 die Bilanz erarbeitet.

Bei einer Neugründung kann die Investitions- und Finanzplanung grundsätzlich durch externe Marktdaten sowie Schätzungen, die aus primären und sekundären Informationen gewonnen wurden, erfolgen.<sup>177</sup> Die primären Daten wurden in persönlichen Gesprächen erhoben.

### 4.8.1. Investitionsplanung

Das Wellnesshotel wie geplant zu errichten, ist nur durch einen Neubau möglich.

Der Investitionsplan umfasst den primären Geldbedarf zur Errichtung des Wellnesshotels. Die Investitionssumme für das ausgewählte Grundstück ergibt sich aus dem Grundstückspreis von 450,- €/m<sup>2</sup> multipliziert mit der Grundstücksfläche von 5.120 m<sup>2</sup>. Dieser beläuft sich damit auf 2.304.000,- Euro. Dazu werden zusätzliche Kosten für den Notar, die Baubewilligung und die Eintragungsgebühr von 2,5 % sowie die Maklerprovision in Höhe von 3 % vom Grundstückspreis anfallen.<sup>178</sup> Für den Kauf eines Gewerbegrundstücks ist nach dem montenegrinischen Steuergesetz zudem eine Grunderwerbsteuer in Höhe von 0,8 % abzuführen. Somit ergibt sich ein Kaufpreis von 2.449.152,- Euro. Außerdem muss das gesamte Grundstück gerodet bzw. gesäubert werden.

<sup>177</sup> Vgl. Widmann (2008) S. 384.

<sup>178</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

Hierfür wird von einem Quadratmeterpreis ausgegangen, der zurzeit bei 5,– Euro liegt und in Summe 25.600,– Euro ausmacht.<sup>179</sup>

Für die gesamten Erschließungskosten für Wasser, Strom und Telekommunikation wird von 52.000,– Euro ausgegangen.<sup>180</sup>

Da das Abwasserkanalisationssystem in Montenegro nicht zu Gänze ausgebaut ist, muss eine Kläranlage errichtet werden.<sup>181</sup> Nach ausführlichen Gesprächen mit der Firma guschl gebäudetechnik gmbH ist eine Kläranlage mit Membrantechnik, die für eine biologische Abwasserreinigung sorgt, optimal für das Wellnesshotel. Durch die spezielle Entwicklung mit mehreren Membranen wird das Abwasser aufbereitet. Das wiedergewonnene bakterien- und keimfreie Wasser kann sogar für Toilettenspülungen verwendet werden und somit können bis zu 40 % vom Trinkwasser gespart werden. Für das Abwassersystem muss eine 1.250 m<sup>3</sup> große Grube vorbereitet werden.<sup>182</sup> Die Baggerungskosten hierfür betragen ungefähr 10.000,– Euro.<sup>183</sup>

Somit betragen die Grundstücksgesamtkosten 2.526.512,– Euro und die Baukosten bis zur schlüsselfertigen Übergabe belaufen sich auf 450,– €/m<sup>2</sup> multipliziert mit der Gesamtfläche von 6.900 m<sup>2</sup>, was einen Gesamtpreis von 3.105.000,– Euro ergibt.

Die Ausstattungs- und Einrichtungskosten für das Hotel werden mit 10.000,– Euro pro Zimmer veranschlagt und betragen insgesamt 700.000,– Euro. Darin sind anteilig die Kosten für F&B-Bereich, Technik, Abstellräume, aber auch die EDV-Kosten inbegriffen.<sup>184</sup> Bei den Investitionskosten für den Wellnessbereich wird von 3.000,– €/m<sup>2</sup> ausgegangen.<sup>185</sup> Diese machen in Summe 3.000.000,– Euro aus.

---

<sup>179</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>180</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>181</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

<sup>182</sup> Grininger Ing., Gebäudetechniker, guschl gebäudetechnik gmbH, Gmunden: persönliches Gespräch (30.11.2010)

<sup>183</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>184</sup> Vgl. Seitz (1997) S. 94 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Berg (2008) S. 303.

Für die gesamte Gebäudetechnikausstattung wird eine Investitionssumme in Höhe von 1.385.860,– Euro angenommen. Für das Warmwasser und die Heizung werden Wärmepumpen in Kombination mit Solarenergie genutzt. Die Gesamtkosten dafür sind 416.680,– Euro. Außerdem werden Klimageräte um 278.658,– Euro und eine Lüftungsanlage um 393.522,45 Euro für das gesamte Objekt benötigt. Wie schon erwähnt wird das Abwasser und Kanalwasser durch eine Kläranlage gereinigt, die in Summe 297.000,– Euro ausmacht.<sup>186</sup>

Die Architekten- und Projektierungskosten werden 11 % der Baukosten zusammen mit den Grundstückskosten ausmachen, was eine Summe von 341.550,– Euro ergibt.<sup>187</sup>

Die Pre-Opening-Kosten setzen sich aus Aufwendungen vor der Eröffnung des Hotels zusammen. Dazu zählen Personalkosten, Wareneinkauf usw. mit einer geschätzten Gesamtsumme von 250.000,– Euro.<sup>188</sup>

Für die Errichtung des Wellnesshotels ist ein Investitionskapital von insgesamt 11.319.162,– Euro notwendig (Tabelle 7). Die Investitionskosten werden zu 47 % aus Eigenkapital und zu 53 % aus Fremdkapital finanziert. Das Fremdkapital wird in Form eines Darlehens mit einem effektiven Jahreszinssatz von 8 % und einer Rückzahlungsdauer von 15 Jahren aufgenommen. Es wird ab dem Jahr 2013 rückfinanziert, wobei die Tilgungszahlungen erst 2014 beginnen. Das Hotelgrundstück wird als Absicherung für die Fremdfinanzierung verwendet. Die detaillierte Annuitätenrechnung findet sich in Anhang C.

Um die Zahlungsfähigkeit des Wellnesshotels zu optimieren, wird ein Kontokorrentkredit mit einem Kontorahmen von 250.000,– Euro und einem Zinssatz<sup>189</sup> bei Verzugszinsen von 12 % p. a. aufgenommen. Beim positiven Konto betragen die Ertragszinsen 1,125 % p. a.

<sup>186</sup> Grininger Ing., Gebäudetechniker, guschl gebäudetechnik gmbH, Gmunden: persönliches Gespräch (30.11.2010)

<sup>187</sup> Vgl. Seitz (1997) S. 97.

<sup>188</sup> Vgl. Seitz (1997) S. 98.

<sup>189</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

Investitionskosten				
Art der Investition	Fläche in m <sup>2</sup>	Preis/m <sup>2</sup>	Neben- kosten in %	Gesamt- kosten
<b>Grundstückskosten</b>				
Grundstückskosten	5.120	450 €		2.304.000 €
Maklercourtage			3,0	69.120 €
Notar und Gerichtskosten			2,5	57.600 €
Grunderwerbssteuer			0,8	18.432 €
Grund Säuberung bzw. Rodung	5.120	5 €		25.600 €
Wasseranschließung				20.000 €
Stromanschließung				20.000 €
Kommunikationsnetzanschließung				12.000 €
Kläranlagevorbereitung				10.000 €
<b>Grundstückskosten Gesamt</b>				<b>2.536.752 €</b>
<b>Baukosten</b>				
Hotel	4.900	450 €		2.205.000 €
Wellnessbereich mit Außenanlage	1.000	450 €		450.000 €
Tiefgarage	1.000	450 €		450.000 €
<b>Baukosten Gesamt</b>				<b>3.105.000 €</b>
<b>Einrichtungskosten</b>				
Hotel in Zimmer	70	10.000 €		700.000 €
Wellness	1.000	3.000 €		3.000.000 €
<b>Einrichtungskosten Gesamt</b>				<b>3.700.000 €</b>
<b>Ausstattungskosten</b>				
Heizungsanlage				416.680 €
Kälteanlage				278.658 €
Lüftungsanlage				393.522 €
Kläranlage				297.000 €
<b>Ausstattungskosten Gesamt</b>				<b>1.385.860 €</b>
<b>Zusatzkosten</b>				
Baunebenkosten			11,0	341.550 €
Pre-Opening Kosten				250.000 €
<b>Zusatzkosten Gesamt</b>				<b>591.550 €</b>
<b>Investitionskosten Gesamt</b>				<b>11.319.162 €</b>

Tab. 7: Investitionsplan<sup>190</sup><sup>190</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Seitz (1997) S. 94 ff.

### 4.8.2. Umsatzbudgetierung

Mit der Umsatzbudgetierung wird eine mittelfristige Erfolgsrechnung nach dem System of Accounts for Lodging Industry (USALI) als Vorausschau für die ersten fünf Jahre erstellt, um die Rentabilität und Finanzierbarkeit des Wellnesshotels darzustellen. Dabei wird das USALI nach der operativen Abteilung mit ertragswirksamen Leistungen und Aufwendungen und die Serviceabteilung mit Aufwendungen gegliedert.<sup>191</sup>

#### **Die operative Abteilung**

Um die voraussichtlichen Umsatzzahlen ermitteln zu können, wird der durchschnittliche Übernachtungspreis benötigt. Dieser wird nach der Hubbart-Formel berechnet. Dabei wird von der Basis der Eigenkapitalverzinsung ausgegangen und wie beim USALI werden die Kosten und Umsätze auf die Abteilungen verteilt und nach dem Bottom-up-Prinzip hochgerechnet.<sup>192</sup> Somit beträgt der durchschnittliche Bruttopreis inkl. Frühstück und Nutzung der Wellnessanlage in der Hauptsaison 192,- Euro und in der Nebensaison 157,- Euro. Die genaue Berechnung ist in Anhang C zu finden.

In Deutschland weisen Wellnesshotels eine durchschnittliche Belegung von 62,9 %<sup>193</sup> auf. Aufgrund der vielversprechenden Prognosen für den montenegrinischen Tourismusmarkt für die kommenden Jahre, des erarbeiteten Marketingplans und einer Anlaufzeit von fünf Jahren wird im Jahr 2016 von einer Zimmerauslastung bis zu 85 % in der Hauptsaison und bis zu 55 % in der Nebensaison ausgegangen, was eine jährliche Hotelauslastung von 65 % ergibt. Bei der Doppelbelegung wird von 80 % ausgegangen. Der Wareneinsatz für die Beherbergung wird mit 25 %<sup>194</sup> vom Umsatz der Logis ohne Personal angenommen.

Bei den verkauften Wellnessanwendungen wird bei einer Wellnessbereichgröße von 1.000 m<sup>2</sup> und einer Auslastung von 65 % von 27 Anwendungen pro Tag mit

<sup>191</sup> Vgl. Scheefer (2008) S. 324 ff.

<sup>192</sup> Vgl. Hänssler (2008) S. 354 ff.

<sup>193</sup> Berg (2008) S. 289.

<sup>194</sup> Vgl. Agere, Treugast (2010) S. 51.



einem Durchschnittspreis von 47,- Euro ausgegangen. Der Wareneinsatz hierfür beträgt 45 % vom Umsatz der Wellnessanwendungen.<sup>195</sup>

Die F&B-Umsätze werden aufgrund der fehlenden Vergleiche mit montenegrinischen Hotels geschätzt. Dabei wird auf den Betriebsvergleich „Hotellerie & Gastronomie Betriebsvergleiche 2010“ der AGERE. TREUGAST / Solutions Group zurückgegriffen. Bei der Wareneinsatzquote für F & B wird von 25 % des Umsatzes ausgegangen.<sup>196</sup>

Der erstellte Umsatzbudgetplan vom Jahr 2013 bis 2016 ist im Anhang C hinterlegt.

Die Personalkosten werden basierend auf der erwarteten Hotelauslastung ermittelt. Für das Wellnesshotel werden bei einer 65%igen Hotelauslastung 37 Vollzeitmitarbeiter und 16 Aushilfskräfte für die Hauptsaison benötigt. Besonders in den Spitzenmonaten sowie bei Urlauben oder Krankenständen wird auf Aushilfspersonal zurückgegriffen werden müssen.

Bei der Personalplanung wurde zuerst die Verfügbarkeit der Mitarbeiter kalkuliert. Danach konnte der benötigte Personalbedarf ermittelt werden. Bei der Verfügbarkeit der Mitarbeiter wird von 365 Öffnungstagen im Jahr, von denen 104 arbeitsfreie Ruhetage sind, ausgegangen. Dazu kommen zehn montenegrinische arbeitsfreie Nationaltage und der Urlaubsanspruch von 20 Tagen im Jahr.<sup>197</sup> Aber auch die Krankenstände müssen bei der Kalkulation berücksichtigt werden, wobei durchschnittlich mit zehn Tagen gerechnet wird. Somit ist ein Mitarbeiter im Durchschnitt 221 Tagen im Jahr verfügbar. Die Anzahl der Öffnungstage, sprich 365 Tage, wird durch die Verfügungstage 221 geteilt. Für das tatsächliche Arbeitsvolumen müssen indes die Tagesleistung der Mitarbeiter und die Hotelauslastung berücksichtigt werden.<sup>198</sup>

Die detaillierte Aufstellung der Personalplanung ist in Anhang C hinterlegt.

---

<sup>195</sup> Vgl. Berg (2008) S. 306.

<sup>196</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>197</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26.11.2010)

<sup>198</sup> Vgl. Winter (2008) S. 161 ff.

### **Die Serviceabteilung**

Die Serviceabteilung beinhaltet die gesamten Gemeinkosten, Verwaltung, Marketing, Reparatur und Instandhaltung sowie die Energie- und Wasserkosten. Die jährlichen Kosten werden anhand des Gesamtumsatzes geschätzt – in Anlehnung an die AGERE. TREUGAST / Solutions Group und die Publikation „Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus“ von Waldemar Berg (2008).<sup>199</sup>

### **Anlagebedingte Kosten**

Neben der Betriebshaftpflichtversicherung für das Hotel wird eine Versicherung für Elementarschäden wie bspw. Überflutung, Feuer und Erdbeben für das Grundstück und das Gebäude, eine Sachversicherung auf Gebäude und Ausstattung sowie eine Einbruch- und Diebstahlversicherung abgeschlossen. Die Prämie beträgt 58.942,– Euro mit einem jährlichen Index von 1,642 %. Zusätzlich fällt noch die jährliche Grundsteuer von 0,2 % an.<sup>200</sup>

Das Wellnesshotel wird zum Teil durch Fremdkapital finanziert. Der damit verbundene Zinsaufwand wird mit einem effektiven jährlichen Zinssatz von 8 % berechnet.

Eine Abschreibung auf Anlagegüter und Ausstattung ist in Montenegro für Grundstücke und Bauten mit 5 % linear und für die Hotelausstattung ist die Vorgehensweise degressiv, wobei höchstens 15 % vorgesehen sind.<sup>201</sup>

Außerdem wird nach dem montenegrinischen Gesetz der Gewinn mit einem 9%igen Ertragssteuersatz belastet.<sup>202</sup>

Die Geschäftstätigkeiten werden in der Tabelle 8 als Ergebnisplanung vom Jahr 2012 bis 2016 veranschaulicht.

<sup>199</sup> Vgl. Agere, Treugast (2010) S. 51., Vgl. Berg (2008) S. 302 ff.

<sup>200</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (10.12.2010)

<sup>201</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (10.12.2010)

<sup>202</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

Ergebnisplan					
Jahr	ab10/2012	2013	2014	2015	2016
Operative Abteilungen					
<b>Umsätze</b>					
Logis		3.988.807 €	4.376.730 €	4.764.652 €	5.163.455 €
F&B		451.575 €	473.602 €	522.451 €	574.135 €
Wellnessanwendungen		366.177 €	400.487 €	414.057 €	470.188 €
<b>Summe Umsätze</b>		4.806.559 €	5.250.819 €	5.701.160 €	6.207.778 €
<b>Aufwendungen</b>					
Personalkosten	28.400 €	276.000 €	303.600 €	331.200 €	358.800 €
Wareneinsatz Logis		997.202 €	1.094.183 €	1.191.163 €	1.290.864 €
Wareneinsatz F&B		112.894 €	118.401 €	130.613 €	143.534 €
Wareneinsatz Wellness		164.780 €	180.219 €	186.326 €	211.585 €
<b>Summe Aufwendungen</b>	28.400 €	1.550.875 €	1.696.402 €	1.839.301 €	2.004.782 €
Summe Operative Abteilungen	-28.400 €	3.255.684 €	3.554.417 €	3.861.859 €	4.202.996 €
Serviceabteilungen					
Verwaltung/Allgemeines	144.312 €	480.656 €	525.082 €	570.116 €	620.778 €
Marketing	65.124 €	57.250 €	46.982 €	35.482 €	30.548 €
Reparatur/Instandhaltung			650.000 €	1.200.000 €	1.064.000 €
Energie + Wasser	10.215 €	214.242 €	218.527 €	222.897 €	227.355 €
<b>Summe Serviceabteilungen</b>	219.651 €	752.148 €	1.440.591 €	2.028.495 €	1.942.681 €
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>-248.051 €</b>	<b>2.503.536 €</b>	<b>2.113.826 €</b>	<b>1.833.363 €</b>	<b>2.260.315 €</b>
Grundsteuer	768 €	4.608 €	4.608 €	4.608 €	4.608 €
Versicherungskosten		58.942 €	59.926 €	61.125 €	62.347 €
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>-248.819 €</b>	<b>2.439.986 €</b>	<b>2.049.292 €</b>	<b>1.767.631 €</b>	<b>2.193.360 €</b>
Zinsen		119.848 €	479.391 €	461.723 €	442.643 €
<b>Betriebsergebnis III</b>	<b>-248.819 €</b>	<b>2.320.138 €</b>	<b>1.569.901 €</b>	<b>1.305.908 €</b>	<b>1.750.717 €</b>
AfA Grundstück + Gebäude		270.450 €	270.450 €	270.450 €	270.450 €
AfA Ausstattung		762.879 €	648.447 €	551.180 €	468.503 €
<b>Betriebsergebnis vor Steuern</b>	<b>-248.819 €</b>	<b>1.286.809 €</b>	<b>651.004 €</b>	<b>484.278 €</b>	<b>1.011.764 €</b>
Ertragssteuer		115.813 €	58.590 €	43.585 €	91.059 €
<b>Ergebnis</b>	<b>-248.819 €</b>	<b>1.170.996 €</b>	<b>592.414 €</b>	<b>440.693 €</b>	<b>920.705 €</b>
Cashflow	-248.819 €	2.320.138 €	1.569.901 €	1.305.908 €	1.750.717 €
Ertragssteuer Vorjahr			115.813 €	58.590 €	43.585 €
Tilgung			221.101 €	238.770 €	257.850 €
Zwischensumme	-248.819 €	2.320.138 €	1.232.987 €	1.008.547 €	1.449.282 €
Bankstand alt		-248.819 €	2.071.319 €	3.304.306 €	4.312.854 €
Bankstand neu	-248.819 €	2.071.319 €	3.304.306 €	4.312.854 €	5.762.135 €

Tab. 8: Ergebnisplan von 2012 bis 2016<sup>203</sup><sup>203</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheefer (2008) S. 324 ff., S. 399 f.

Im Jahr 2012 wird aufgrund der Errichtungsphase ein Verlust von € 248.819,00 erwirtschaftet. Erst ab dem Geschäftsjahr 2013 wird mit Gewinnen gerechnet. Die Umsatzerlöse wurden basierend auf der Annahme berechnet, dass eine jährliche Hotelauslastung von 50 % schon im ersten Geschäftsjahr erreicht wird, die dann durch eine aktive Marketinglogistik jeweils um 5 % pro Jahr gesteigert wird.

Die Liquiditätsplanung (Tabelle 9) stellt die jährliche Zahlungsfähigkeit vom Jahr 2012 bis 2016 des Wellnesshotels dar. Dabei wird unter Berücksichtigung der Mehrwertsteuer ermittelt, ob die verfügbaren Zahlungsmittel die Auszahlungen decken können. In Montenegro ist der MwSt.-Satz<sup>204</sup> für Beherbergung mit 7 % und für die Bereiche Wellness und F&B mit 17 % veranschlagt.

Für das Wellnesshotel ist es essenziell, jederzeit ausreichend liquide zu sein, damit es zu keiner Überschuldung kommt. Um mögliche Zahlungsengpässe zu decken, wird ein Kontokorrentkredit in einer Höhe von € 250.000,00 aufgenommen.

Mit der Bilanz (Tabelle 10) wird die prognostizierte wirtschaftliche Lage des Wellnesshotels besser veranschaulicht, indem der Kapitalaufbau sowie die Vermögensverhältnisse gezeigt werden.

---

<sup>204</sup> Bulatovic Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (10.12.2010)

Liquiditätsplan					
Jahr	ab 10/2012	2013	2014	2015	2016
<b>Einzahlungen</b>					
Umsatzerlöse Logis		3.988.807 €	4.376.730 €	4.764.652 €	5.163.455 €
Umsatzerlöse F&B und Wellness		817.752 €	874.089 €	936.508 €	1.044.323 €
Umsatzsteuer Logis			306.371 €	333.526 €	361.442 €
Umsatzsteuer F&B und Wellness			148.595 €	159.206 €	177.535 €
<b>Bruttoumsatzerlöse</b>		<b>4.806.559 €</b>	<b>5.250.819 €</b>	<b>5.701.160 €</b>	<b>6.207.778 €</b>
<b>Auszahlungen</b>					
Personalkosten	28.400 €	276.000 €	303.600 €	331.200 €	358.800 €
Wareneinsatz Logis		998.245 €	1.095.351 €	1.192.457 €	1.292.288 €
Wareneinsatz F&B		112.894 €	118.401 €	130.613 €	143.534 €
Wareneinsatz Wellness		164.780 €	180.219 €	186.326 €	211.585 €
Vorsteuer Logis			76.675 €	83.472 €	90.460 €
Vorsteuer F&B und Wellness			50.765 €	53.880 €	60.370 €
Verwaltung/Allgemein	144.312 €	480.656 €	525.082 €	570.116 €	620.778 €
Marketing	65.124 €	57.250 €	46.982 €	35.482 €	30.548 €
Reparatur und Instandhaltung			650.000 €	1.200.000 €	1.064.000 €
Energie/Wasser	10.215 €	214.242 €	218.827 €	222.897 €	227.355 €
Grundsteuer	768 €	4.608 €	4.608 €	4.608 €	4.608 €
Versicherungen		58.942 €	59.926 €	61.125 €	62.347 €
Zinsen/Tilgung		119.848 €	700.493 €	700.493 €	700.493 €
Umsatzsteuerzahllast Logis			229.697 €	250.054 €	270.982 €
Umsatzsteuerzahllast F&B und Wellness			97.830 €	105.327 €	117.165 €
<b>Zwischensumme</b>	<b>248.819 €</b>	<b>2.487.465 €</b>	<b>4.358.455 €</b>	<b>5.128.049 €</b>	<b>5.255.312 €</b>
Investition	11.319.162 €				
Kapitalüberschuss	-11.567.981 €	2.320.138 €	892.364 €	573.111 €	952.466 €
<b>Finanzierung</b>					
Eigenkapital	5.320.006 €				
Darlehen	5.999.156 €				
Anfangskonto		-248.819 €	2.071.319 €	2.963.683 €	3.536.795 €
<b>Liquidität</b>					
Kontobestand	-248.819 €	2.071.319 €	2.963.683 €	3.536.795 €	4.489.260 €
Zinsertrag		-7.465 €	23.302 €	33.341 €	39.789 €
Kontokorrentrahmen		250.000 €	250.000 €	250.000 €	250.000 €
<b>Liquidität</b>	<b>-248.819 €</b>	<b>2.313.854 €</b>	<b>3.236.986 €</b>	<b>3.820.136 €</b>	<b>4.779.049 €</b>

Tab. 9: Liquiditätsplan von 2012 bis 2016<sup>205</sup><sup>205</sup> Eigene Darstellung

Bilanz				
Jahr	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva</b>				
<b>Anlagevermögen</b>				
Grundstück und Gebäude	5.138.550 €	4.868.100 €	4.597.650 €	4.327.200 €
Ausstattung	4.322.981 €	3.674.534 €	3.123.354 €	2.654.851 €
Grundstücksnebenkosten	232.752 €	232.752 €	232.752 €	232.752 €
Zusatzkosten	591.550 €	591.550 €	591.550 €	591.550 €
<b>Summe Anlagevermögen</b>	<b>10.285.833 €</b>	<b>9.366.936 €</b>	<b>8.545.306 €</b>	<b>7.806.353 €</b>
<b>Umlaufvermögen</b>				
Bank	2.071.319 €	3.304.306 €	4.312.854 €	5.762.136 €
<b>Summe Umlaufvermögen</b>	<b>2.071.319 €</b>	<b>3.304.306 €</b>	<b>4.312.854 €</b>	<b>5.762.136 €</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>12.357.152 €</b>	<b>12.671.242 €</b>	<b>12.858.159 €</b>	<b>13.568.489 €</b>
<b>Passiva</b>				
<b>Eigenkapital</b>				
Eigenkapital	5.320.006 €	5.320.006 €	5.320.006 €	5.320.006 €
Gewinn- Verlustvortrag	-248.819 €	922.177 €	1.514.591 €	1.955.283 €
Jahresergebnis	1.170.996 €	592.413 €	440.693 €	920.705 €
<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>6.242.183 €</b>	<b>6.834.597 €</b>	<b>7.275.289 €</b>	<b>8.195.994 €</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>				
Ertragssteuer	115.813 €	58.590 €	43.585 €	91.059 €
Darlehen	5.999.156 €	5.778.055 €	5.539.285 €	5.281.435 €
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>6.114.969 €</b>	<b>5.836.645 €</b>	<b>5.582.870 €</b>	<b>5.372.494 €</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>12.357.152 €</b>	<b>12.671.242 €</b>	<b>12.858.159 €</b>	<b>13.568.488 €</b>

Tab. 10: Bilanz von 2013 bis 2016<sup>206</sup>

Kennzahlen				
Jahr	2013	2014	2015	2016
Eigenkapitalquote	51%	54%	57%	60%
Kapitalumschlag	0,39%	0,41%	0,44%	0,46%
Umsatzrentabilität I	29%	22%	17%	23%
Umsatzrentabilität II	27%	12%	9%	16%
ROI	11%	9%	7%	11%
GKR	11%	5%	4%	7%
Cashflow/Umsatz in %	48%	30%	23%	28%

Tab. 11: Kennzahlen für die Geschäftsjahre von 2013 bis 2016<sup>207</sup><sup>206</sup> Eigene Darstellung<sup>207</sup> Eigene Darstellung

Um einen schnellen Überblick über die Wirtschaftlichkeit des Wellnesshotels zu erhalten, werden für das geplante Projekt Rentabilitätszahlen (Tabelle 11) berechnet.

Im ersten Geschäftsjahr beträgt der Eigenkapitalanteil am Gesamtkapitalanteil 51 % und steigt bis zum Jahr 2016 auf 60 % an, was für sehr stabile Vermögensverhältnisse sorgt. Außerdem wird die Effizienz des eingesetzten Kapitals durch den Kapitalumschlag geprüft. Aufgrund der Anfangsinvestition beläuft sich die Kapitalumschlagshäufigkeit im Jahr 2012 auf 0,39 % (was für das Hotelgewerbe niedrig ist<sup>208</sup>), jedoch erhöht sie sich in den folgenden Jahren und erreicht im Jahr 2016 0,46 %.

Durch die Umsatzrentabilität I und II wird die Kapitalrentabilität des Wellnesshotels bestimmt. Im Jahr 2013 ist der Return on Investment (ROI) 11 %, sinkt jedoch im Jahr 2015 auf 7 % und steigt ein Jahr darauf wieder auf 11 % und sorgt für einen positiven Leverage-Effekt. Aufgrund der hohen Investitionskosten und der zu erwartenden Instandhaltungs- und Reparaturkosten, die im Wellnessbereich anfallen, bewegt sich die Gesamtkapitalrendite (GKR) für die ersten vier Geschäftsjahre eher im niedrigen Segment zwischen 4 und 11 %.

Das Innenfinanzierungsvolumen des Wellnesshotels wird durch die Kennzahl Cashflow dargestellt. Der positive Cashflowbetrag wird zur Darlehenstilgung und nach der vollständigen Rückzahlung zur Rücklagenbildung bzw. für anfallende Investitionen verwendet.

Da es zu Abweichungen durch die tatsächliche Entwicklung des Markts bzw. des Wellnesshotels kommen kann, wird der Finanzplan mit einem jährlichen Istwert verglichen und wenn nötig neu budgetiert.

---

<sup>208</sup> Vgl. Henschel (2008) S. 273.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Als Ergebnis dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass sich der montenegrinische Tourismusmarkt für die Errichtung des geplanten Wellnesshotels aufgrund der vorhandenen Marktlücke als Absatzmarkt gut eignet. Nach der Markteinschätzung, wie sie der Abschnitt „Der Standort Montenegro“ dargestellt hat, bieten sich weitreichende Möglichkeiten an, jedoch gibt es auch Risiken, die nicht unterschätzt werden dürfen.

Der montenegrinische Tourismusmarkt baut stark auf natürliche Gegebenheiten wie das Meer und die Landschaft. Durch die ausgeprägte Konzentration auf die Sommermonate und die Zielgruppe Ferien- und Badegäste ist das montenegrinische Hotelgewerbe derzeit primär einsaisonal.<sup>209</sup>

Ein ganzheitliches Wellnesshotel wie das geplante Projekt gibt es in Montenegro noch nicht. Die Ausrichtung des Hotels auf das Thema der ganzheitlichen Wellness mit dem erarbeiteten Unternehmenskonzept, wie in Kapitel 4 beschrieben, eignet sich gut für die Abgrenzung zu den Mitbewerbern. Zudem ist es für das Hotel als Innovationsführer mit einer differenzierten Produkt- und Dienstleistungspolitik auch möglich, in der Nebensaison geöffnet zu haben bzw. für eine ganzjährige Hotelauslastung zu sorgen.

Um potenzielle Gäste auf das Wellnesshotel aufmerksam zu machen und in deren Augen anders als die Konkurrenz zu erscheinen, liegt die Besonderheit des Hotels neben dem gut durchdachten Marketingkonzept schon in der architektonischen und innenarchitektonischen Umsetzung sowie in der Einrichtung und Ausstattung des Wellnessbereichs.

In einem Wellnesshotel sollte die Fläche des Wellnessbereichs 1.000 m<sup>2</sup> nicht unterschreiten<sup>210</sup>, wobei die Ausstattungskosten hierfür bei 3.000,00 €/m<sup>2</sup> liegen. Die Hotelbaukosten (schlüsselfertig) sind mit 450,00 €/m<sup>2</sup> um einiges geringer, jedoch auch hier liegen die Einrichtungskosten für ein Wellnesshotel

---

<sup>209</sup> Vgl. Kap. 3.2.

<sup>210</sup> Vgl. Berg (2008) S. 307.



mit 70 Zimmern bei € 7 Mio. Zusätzlich muss neben den hohen Investitionskosten auch mit jährlichen hohen Reparatur- und Instandhaltungskosten, die in einem Wellnesshotel anfallen, gerechnet werden, um eine regelmäßige Erneuerung vornehmen zu können und somit wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit ist das Vermögen des Hotels hauptsächlich im Gebäude sowie in dessen Ausstattung und Einrichtung gebunden.<sup>211</sup>

Aufgrund der hohen Investition wird ein exklusiveres Angebot offeriert, das zu höheren Preisen und einer besseren Auslastung führt und dadurch ein besseres wirtschaftliches Ergebnis vor Steuern erzielt. Doch der wirtschaftliche Erfolg des Wellnesshotels ist eine reine Prognose und es bleibt immer eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Nachfrage. Deswegen stellt sich die Frage, ob eine ganzjährige Hotelauslastung von 50 bis 65 % in den ersten vier Jahren erreicht werden kann bzw. ob die Übernachtungspreise<sup>212</sup> mit € 192,00 in der Hauptsaison und € 157,00 in der Nebensaison von den Gästen auch akzeptiert werden. Insofern soll auch an mögliche unerwartete Geschäftsausfälle gedacht werden, die mit einem erhöhten Finanzmittelbedarf verbunden sind. Daher ist es besonders empfehlenswert, dass bei der Gründung eine vertragliche Verpflichtung bspw. im Gesellschaftsvertrag zwischen den Geschäftspartnern oder Kapitalgebern getroffen wird, dass die Nachschusspflicht und -höhe zu bestimmten Bedingungen und unter bestimmten Voraussetzungen beschränkt oder unbeschränkt getätigt werden müssen, um gegebenenfalls schnell reagieren zu können.

Außerdem sollte in der Eröffnungsphase an Maßnahmen gedacht werden, die das Produkt Wellnesshotel für potenzielle Gäste attraktiver machen und so von Anfang an für eine gute Auslastung sorgen. So könnten z. B. die regulären Preise von € 192,00 und € 157,00 mit einer Eröffnungsermäßigung von 20 % für den ersten Besuch des Gasts bzw. im ersten Geschäftsjahr reduziert werden. Zusätzlich sollen die Gäste sehen, dass ihr Wohl und ihre Wünsche im Hotel ernst genommen werden. Hierzu besteht die Möglichkeit, mit einem Kundenwunsch- und Beschwerdeformular auf den Gast einzugehen. Darüber

---

<sup>211</sup> Vgl. Kap. 4.8.

<sup>212</sup> Vgl. Kap. 4.8.; Vgl. Anhang C.

hinaus kann sich das Hotel verbessern, indem es von den Erfahrungen der Gäste profitiert.

Durch die ständige Veränderung des Markts, den Wandel der Kundenbedürfnisse, aber auch durch politische Entwicklungen, Naturkatastrophen und Krankheiten ist die Tourismusbranche weltweit einem permanenten Wandlungsprozess ausgesetzt und verlangt immer öfter nach diversifizierten Hotelangeboten,<sup>213</sup> an die sich auch das Wellnesshotel anpassen muss. Das Hotelmanagement muss auf diese Situation vorbereitet sein und rechtzeitig reagieren. Damit in dem Wellnesshotel auch ausreichend fachliche Kompetenz vorhanden ist, wäre es sinnvoll, einen Verwaltungsrat zu gründen, mit Personen, die zum Erfolg des Wellnesshotels beitragen können. Zu diesen zählen bspw. der Filialeiter des Tourismusverbands, der Bürgermeister, Ortsansässige und Bankfilialeiter des Orts, von deren Know-how, Erfahrungen, Prognosen usw. das Hotel profitieren kann.

Aufgrund der momentan günstigen Markt- und Konkurrenzaussichten kann abschließend prognostiziert werden, dass die Chancen für eine erfolgreiche Eröffnung des geplanten Wellnesshotels gut stehen. Trotzdem sollte immer bedacht werden, dass das Wellnesshotel nicht nur als rein finanzielle Investition zu planen bzw. zu verstehen ist. Die Faktoren Marktchance, Ressourcen und Team<sup>214</sup> müssen immer wieder aufs Neue aufeinander abgestimmt werden, damit sich das Hotel erfolgreich am montenegrinischen Markt etablieren kann. Wenn diese drei Komponenten stimmig sind und auch die Umsetzung gelingt, dann ist der entscheidende Schritt in eine erfolgreiche Zukunft für das Wellnesshotel getan.

---

<sup>213</sup> Vgl. Kap. 2.1.2.

<sup>214</sup> Vgl. Kap. 2.1.3.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**AGERE. TREUGAST / Solutions Group.** (2010). HOTELLERIE & GASTRONOMIE. Betriebsvergleich 2010. (1. Auflage). [Kein Verlag].

**Andric,** Angestellte, Nacionalna turisticka organizacija Crne Gore, Herceg Novi: persönliches Gespräch (28.07.2010). (D. Djordjevic, Interviewer).

**Baumbach, I.** (2007). WAS ERWARTET DER GAST VON MORGEN? Trends in Tourismus und Freizeitgestaltung und wie man sie rechtzeitig erkennt. Heidelberg: Redline Wirtschaft, Redline GmbH.

**Berg, W.** (2008). GESUNDHEITSTOURISMUS UND WELLNESSTOURISMUS. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**Bulatovic,** Dr., Notar, Kanzlei Bartic, Bulatovic, Herceg Novi: telefonisches Gespräch (26. 11. 2010) & (10.12.2010). (D. Djordjevic, Interviewer).

**Dowling, M.** (2003). GRUNDLAGEN UND PROZESS DER GRÜNDUNG, in: Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. (M. Dowling, & H. J. Drumm, Hrsg.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. S. 9-17.

**Dowling, M.** (2003). ERFOLGS- UND RISIKOFAKTOREN BEI NEUGRÜNDUNGEN, in: Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum. (M. Dowling, & H. J. Drumm, Hrsg.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. S. 19-31.

**Duch, C., & Steinhage, O.** (2005). HOTELBAUTEN, in: Immobilienökonomie: Stadtplanerische Grundlagen (Bd. III). (E. Bergmann, & K.-W. Schulte, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 613-648.

**Fallgatter, M. J.** (2002). THEORIE DES ENTREPRENEURSHIP – Perspektiven zur Erforschung und Entwicklung junger Unternehmungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Fräss-Ehrfeld, C.** (2006). WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG UND WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG in Rumänien, Bulgarien, Kroatien und Serbien-Montenegro. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

**Freyer, W.** (2006). TOURISMUS Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie (8. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**GfK TravelScope.** (05.03.2010). GESAMTENTWICKLUNG REISEMARKT 2009 & FOKUS ZIELGRUPPEN FÜR WELLNESSREISEN. Chart der Woche. 90419 Nürnberg. Deutschland. [Ohne Verfasser].

**Grininger Ing.**, Gebäudetechniker, guschl gebäudetechnik gmbH, Gmunden: persönliches Gespräch (30.11.2010). (D. Djordjevic, Interviewer).

**Haller, T.** (2007). PROZESS, MARKT UND STANDORTANALYSE, in: Hotel Real Estate Management: Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele.

(J. Frehse, & K. Weiermair, Hrsg.) Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. S. 87-98.

**Hammer, R. M.** (2007). BUSINESSPLAN UND BUSINESSPLANUNG, in: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. (M. Gruber, R. Hammer, & S. Urnik, Hrsg.) Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. S. 11-30.

**Hänssler K. H.** (2008). MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE UND GASTRONOMIE. (7. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**Henschel, U. K.** (2008). HOTELMANAGEMENT (3. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**Hromas, B.** (2008). ARCHITEKTUR MACHT GÄSTE, in: Tourismus Architektur: Baukultur als Erfolgsfaktor. (F. Romeiß-Stracke, Hrsg.) Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. S. 17-28.

**Jovanovic, G.** (2006). MONTENEGRO TOURIST GUIDE. Belgrade: Branmil.

**Kaml, C., & Kaltenbrunner, K. A.** (2007). BUSINESSPLANUNG IM RAHMEN VON UNTERNEHMENSAKQUISITIONEN, in: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. (M. Gruber, R. Hammer, & S. Urnik, Hrsg.) Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. S. 31-57.

**Lanz Kaufmann, E.** (2002). WELLNESS - TOURISMUS: Entscheidungen für Investitionen und Qualitätsverbesserungen. Bern: Universität Bern Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.

**Leibbrand, F.** (2001). GRÜNDUNGSFORSCHUNG, in: Entrepreneurship und Unternehmertum – Denkstrukturen für eine neue Zeit. (U. Blum, & F. Leibbrand, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH. S. 111-160.

**Nacionalna turistička organizacija Crne Gore.** MONTENEGRO - Nasljedje razlicitih kultura. Montenegro, Igalo. Tourismuszeitschrift. [Kein Datum]. [Ohne Verfasser]. S. 45-46.

**Nacionalna turistička organizacija Crne Gore.** MONTENEGRO FAMILY. (Summer 2010). Summer Exclusive BR 1. , Montenegro, Herceg Novi. Tourismuszeitschrift. [Ohne Verfasser]. S. 33-35.

**Nagl, A.** (2010). DER BUSINESSPLAN - Geschäftspläne professionell erstellen (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

**Nahrstedt, W.** (2008). WELLNESSBILDUNG: Gesundheitssteigerung in der Wohlfühlgesellschaft. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

**o.V.** AHK. Abgerufen am 10.06.2010. Länderinfos - Montenegro - Ausführlicher Bericht des Ministeriums für Umwelt und Tourismus: <http://serbien.ahk.de/laenderinfos/montenegro/>

**o.V.** ATLAS DER WELT. Abgerufen am 08.01.2010. Europa, Länder und Regionen, Karte von Montenegro: <http://www.welt-atlas.de/datenbank/karte.php?kartenid=1-334>

**o.V.** BEKO Consulting. Abgerufen am 03.11.2010. Grundstücke für Hotels – 5.600 m² Grundstück mit eigenem Strand, Ulcinj, Montenegro: [http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de\\_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018](http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018)

**o.V.** BEST WESTERN. Abgerufen am 10.09.2010. Hotelinformation - Geheimtipps - Kennen Sie Montenegro? Zehn Gründe für eine (erste) Entdeckungreise: <http://www.bestwestern.at/geheimtipps.php?id=5&idl>

**o.V.** CERNA-HORA-INFO. Abgerufen am 22.09.2010. <http://www.cerna-hora-info.cz/image/budva3.jpg>

**o.V.** CRNA GORA MINISTARSTVO TURIZMA I ZASTITE ZIVOTNE SREDINE. Abgerufen am 10.06.2010. Montenegro - Wild Beauty. Politika i Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine. Podgorica, Crna Gora: <http://www.montenegro.travel/scms/media.php/12848/Master%20plan.pdf>

- o.V.** DB RESEARCH. Abgerufen am 10.06.2010. Montenegro - Ein neuer souveräner Staat auf dem Balkan: [http://www.db-research.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000213902.pdf](http://www.db-research.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000213902.pdf)
- o.V.** E-Turizam. Abgerufen am 05.11.2010. [http://www.e-turizam.com/images/strategije/strategija\\_razvoja\\_turizma\\_crne\\_gore\\_2020.pdf](http://www.e-turizam.com/images/strategije/strategija_razvoja_turizma_crne_gore_2020.pdf)
- o.V.** EXPO REAL. Abgerufen am 20.10.2010 . Aussteller-Presseinformationen; Wellness-Hotels in Deutschland immer beliebter bei Urlaubern und Investoren: [http://www.exporeal.net/link/de/22564929/~/~brixlent\\_eprb2-action/navigate/page/detail/prid/24120991](http://www.exporeal.net/link/de/22564929/~/~brixlent_eprb2-action/navigate/page/detail/prid/24120991)
- o.V.** FOTOCOMMUNITY. Abgerufen am 22.09.2010. Europe - Balkans - Montenegro -161: <http://www.fotocommunity.de/pc/pc/display/17453002>
- o.V.** GERMANY TRADE & INVEST. Abgerufen am 10.06.2010. Montenegro: [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6506.pdf?show=true](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6506.pdf?show=true)
- o.V.** ICHBG.COM. Abgerufen am 22.09.2010. Tara National Park: [http://www.ichbg.com/pictures/640\\_800px-taramost.jpg](http://www.ichbg.com/pictures/640_800px-taramost.jpg)
- o.V.** INSIDE-HOTEL.DE. Abgerufen am 04.11.2010. Montenegros Tourismuswirtschaft boomt auch 2009: <http://www.inside-hotel.de/news/710.html>
- o.V.** K+K. Abgerufen am 20.06.2010. Ihre Investition in Montenegro: <http://www.koehlerpluskollegen.eu/140.0.html>
- o.V.** KFW-ENTWICKLUNGSBANK. Abgerufen am 10.06.2010. Länder, Programme und Projekte - Programm Wasser/Abwasser Adriaküste: [http://www.kfwentwicklungsbank.de/DE\\_Home/Laender\\_Programme\\_und\\_Projekte/Europa/Montenegro/Leuchtturmprojekt\\_2.jsp](http://www.kfwentwicklungsbank.de/DE_Home/Laender_Programme_und_Projekte/Europa/Montenegro/Leuchtturmprojekt_2.jsp)
- o.V.** KSV1870. Abgerufen am 20.06.2010. COUNTRY REPORT FÜR INVESTOREN UND EXPORTEURE MONTENEGRO: <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/pdf/924LeitfadenMontenegro.pdf>
- o.V.** MONTENEGRO REISEINFO. Abgerufen am 10.09.2010. Preis - Montenegro: <http://www.montenegro-reiseinfo.com/preise>

- o.V.** MONTENEGRO Wild Beauty. Abgerufen am 20.06.2010. Urlaubsziel Montenegro - 20 Prozent mehr Gäste im Land der wilden Schönheit: [http://www.montenegro.travel/xxl/de/Urlaub\\_und\\_Reisen/\\_id/932070/index.html](http://www.montenegro.travel/xxl/de/Urlaub_und_Reisen/_id/932070/index.html)
- o.V.** NEKRETNINE 365. Abgerufen am 03.11.2010. Pretraga Nekretnina: Gradjevinsko zemljiste: <http://www.nekretnine365.com/nekretnine-crna-gora/listing-Prodajem+plac-4892.html>
- o.V.** PLANET PROPERTY. Abgerufen am 03.11.2010. <http://www.planetproperty.de/immobilien-angebot/montenegro/20998.html>
- o.V.** RATGEBER WELLNESS UND GESUNDHEIT, Informations- und Wissensportal. Abgerufen am 22.10.2010. <http://www.wellness-gesund.info/trends-lifestyle/trends-lifestyle.html>
- o.V.** REALITICA Kleinanzeigen. Abgerufen am 03.11.2010.  
Bauland zum Verkauf, Utjeha, Bar Bereich: <http://www.realitica.com/index.php?listingID=35810&property=croatia&lng=de>
- o.V.** REALITICA Kleinanzeigen. Abgerufen am 03.11.2010. Bauland zum Verkauf, Buljarica, Budva Bereich: <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de>
- o.V.** STERN.DE. Abgerufen am 22.10.2010. Reise - Montenegro - Die neue Perle an der Adria: <http://www.stern.de/reise/montenegro-die-neue-perle-an-der-adria-592398.html>
- o.V.** VISIT - MONTENEGRO. Abgerufen am 10.09.2010. Regionaler Tourismus Masterplan: <http://www.visit-montenegro.com/downloads/ministryoftourism/1-MASTER-PLAN/DEG%20RTMP%204-1%20DE%20Boka%20Kotorska.pdf>
- o.V.** WELLNESS - DEUTSCHER WELLNESS VERBAND. Abgerufen am 10.11.2010. Wellness Sensor 2009: Was deutsche Wellnessurlauber wirklich wollen: [http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317\\_wellnesssensor.php](http://www.wellnessverband.de/infodienste/marktdaten/090317_wellnesssensor.php)
- o.V.** WIENINTERNATIONAL.AT. Abgerufen am 20.06.2010. Archiv - Montenegro nimmt Kurs auf EU-Mitgliedschaft: <http://www.wieninternational.at/de/node/5426>
- o.V.** WIKIPEDIA. Abgerufen am 20.10.2010. Filip Vujanovic: [http://de.wikipedia.org/wiki/Filip\\_Vujanovi%C4%87](http://de.wikipedia.org/wiki/Filip_Vujanovi%C4%87)



- o.V.** WIKIPEDIA. Abgerufen am 10.11.2011. Liste des UNESCO-Welterbes (Europa): [http://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_UNESCO-Welterbes\\_\(Europa\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_des_UNESCO-Welterbes_(Europa))
- o.V.** WIKIPEDIA. Abgerufen am 27.01.2011. Tertiärer Sektor: [http://de.wikipedia.org/wiki/Terti%C3%A4rer\\_Sektor#Terti.C3.A4rsektor](http://de.wikipedia.org/wiki/Terti%C3%A4rer_Sektor#Terti.C3.A4rsektor)
- o.V.** WIKIPEDIA. Abgerufen am 30.01.2011. Montenegro: <http://de.wikipedia.org/wiki/Montenegro>
- o.V.** WIKIPEDIA. Abgerufen am 07.01.2011. Geschichte Montenegros: [http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_Montenegros](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_Montenegros)
- o.V.** WISDOM. Abgerufen am 20.06.2010. Wiener Institut für sozialwissenschaftliche Dokumentation und Methodik. Länderinformation Montenegro: [http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_Montenegro.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_Montenegro.pdf)
- Plesnik, M.** (2004). MONTENEGRO ENTDECKEN – Zwischen Adria und schwarzen Berge (2. Auflage). Berlin: Trescher Verlag.
- Rettl, W., & Hänssler, K. H.** (2008). LEISTUNGSERSTELLUNG IN DER HOTELLERIE, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 107-128.
- Scheefer, U.** (2008). HOTEL-RECHNUNGSWESEN, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie. (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wirtschaftsverlag GmbH. S. 323-333.
- Schrand, A., & Grimmelsmann, A.** (2008). HOTEL-MARKETING in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 259-270.
- Schrand, A., & Schlieper, T.** (2008). HOTEL-MARKETING, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 223-257.
- Schulz, A., Berg, W., Gardini, M. A., Kirstges, T., & Eisenstein, B.** (2010). GRUNDLAGEN DES TOURISMUS. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Seitz, G.** (1997). HOTELMANAGEMENT. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.



- Timmons, J. A.** (1999). NEW VENTURE CREATION: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century (5<sup>th</sup> Edition). Boston: IRWIN/Mc Graw-Hill.
- Widmann, D.** (2008). HOTEL-RECHNUNGSWESEN, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S.363-400.
- Winter, K.** (2009). KONSTITUTIVE ENTSCHEIDUNGEN, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 87-94.
- Winter, K.** (2009). PERSONALWESEN IN DER HOTELLERIE, in: Management in der Hotellerie und Gastronomie (7. Auflage). (K. H. Hänssler, Hrsg.) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. S. 161-206.
- Wolf, K., & Heckmann, R.** (2008). MARKETING FÜR HOTELLERIE UND GASTRONOMIE. Stuttgart: Matthaes Verlag GmbH.

## Anhang A: Standortbewertung

### 1. Standort Ulcinj I:


Grundstücksbild: <sup>215</sup>	
Grundstücksgröße:	5.600 m <sup>2</sup>
Grundstückspreis:	300 €/m <sup>2</sup>
Grundstückslage:	Direkt am Meer; Strandlage
Widmung des Grundstücks:	Baugrund
Infrastruktur:	Vorhanden
Sonstiges:	In der Nähe eines Hotels

Abb. 12: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Ulcinj I<sup>216</sup>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruhige Lage direkt am Meer</li> <li>- Strom und Wasser vorhanden</li> <li>- Preis</li> <li>- Grundstück darf bebaut werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hügeliges Grundstück, muss vorher gesäubert und vorbereitet werden</li> <li>- Große Entfernung von der Boka Kotorska, daher schwierig für das kulturelle Angebot</li> </ul>

Abb. 13: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Ulcinj I<sup>217</sup>

<sup>215</sup> Quelle: o.V. [http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de\\_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018](http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018) (03.11.2010)

<sup>216</sup> Vgl. o.V. [http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de\\_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018](http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018) (03.11.2010)

<sup>217</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. [http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de\\_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018](http://shop.strato.de/epages/61239085.sf/de_AT/?ObjectPath=/Shops/61239085/Products/1018) (03.11.2010)

## 2. Standort Utjeha:

Grundstücksbild: <sup>218</sup>	
Grundstücksgröße:	4.500 m²
Grundstückspreis:	€ 4.500.000,--
Grundstückslage:	Direkt am Meer; Strandlage
Widmung des Grundstücks:	Baugrund
Infrastruktur:	K.A.
Sonstiges:	In der Nähe einer Siedlung

Abb. 14: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Utjeha<sup>219</sup>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort direkt am Meer</li> <li>- Grundstück darf bebaut werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hafenstadt</li> <li>- Quadratmeterpreis beträgt € 1.000,--</li> <li>- Die Grundstücksfläche mit 4.500 m² ist zu klein für das geplante Projekt</li> <li>- Keine Ruhelage</li> </ul>

Abb. 15: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Utjeha<sup>220</sup>

<sup>218</sup> Quelle: o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=35810&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

<sup>219</sup> Vgl. o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=35810&property=croatia&lng=de>

<sup>220</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V.

<http://www.realitica.com/index.php?listingID=35810&property=croatia&lng=de>

### 3. Standort Buljarice:


Grundstücksbild: <sup>221</sup>	
Grundstücksgröße:	5.120 m <sup>2</sup>
Grundstückspreis:	450,-- €/m <sup>2</sup>
Grundstückslage:	Direkt am Meer; Strandlage
Widmung des Grundstücks:	Baugrund
Infrastruktur:	Nicht vorhanden
Sonstiges:	Die nächste Stadt ist Budva

Abb. 16: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Buljarice<sup>222</sup>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort direkt am Meer</li> <li>- Absolute Ruhelage mit Gebirgsblick</li> <li>- Grundstück darf bebaut werden</li> <li>- In der Nähe von der Stadt Budva</li> <li>- In der Nähe vom Flughafen</li> <li>- Eine asphaltierte Straße führt direkt zum Grundstück</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erschließungsarbeiten für Strom und Wasser müssen erst durchgeführt werden</li> </ul>

Abb. 17: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Buljarice<sup>223</sup>

<sup>221</sup> Quelle: o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

<sup>222</sup> Vgl. o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

<sup>223</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. <http://www.realitica.com/index.php?listingID=38028&property=croatia&lng=de> (03.11.2010)

#### 4. Standort Ulcinj II:


Grundstücksbild: <sup>224</sup>	
Grundstücksgröße:	7.033 m²
Grundstückspreis:	€ 2.100.000,--
Grundstückslage:	Direkt am Meer; Strandlage
Widmung des Grundstücks:	Baugrund
Infrastruktur:	Nicht vorhanden
Sonstiges:	K.A.

Abb. 18: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Ulcinj II<sup>225</sup>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort direkt am Meer</li> <li>- Ruhelage</li> <li>- Grundstück darf bebaut werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Große Entfernung von der Boka Kotorska</li> <li>- Der Strand muss erst aufgeschüttet werden</li> <li>- Erschließungsarbeiten für Storm und Wasser müssen erst durchgeführt werden</li> </ul>

Abb. 19: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Ulcinj II<sup>226</sup>

<sup>224</sup> Quelle: o.V. <http://www.nekretnine365.com/nekretnine-crna-gora/listing-Prodajem+plac-4892.html> (03.11.2010)

<sup>225</sup> Vgl. o.V. <http://www.nekretnine365.com/nekretnine-crna-gora/listing-Prodajem+plac-4892.html> (03.11.2010)

<sup>226</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. <http://www.nekretnine365.com/nekretnine-crna-gora/listing-Prodajem+plac-4892.html> (03.11.2010)

**5. Standort Lustica:**

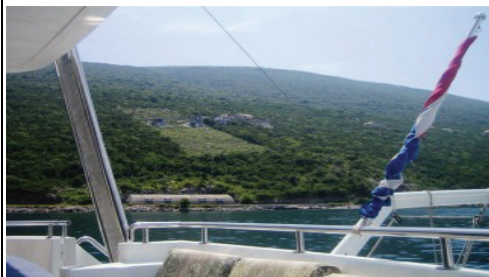
Grundstücksbild: <sup>227</sup>	
Grundstücksgröße:	8.330 m <sup>2</sup>
Grundstückspreis:	110,-- €/m <sup>2</sup>
Grundstückslage:	Küste
Widmung des Grundstücks:	Baugrund
Infrastruktur:	Nicht vorhanden
Sonstiges:	Am Eingang der Bucht von Kotor

Abb. 20: Kurzbeschreibung des Grundstücks in Lustica<sup>228</sup>

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruhelage</li> <li>- Grundstück darf bebaut werden</li> <li>- Großes Grundstück</li> <li>- Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein eigener Strand</li> <li>- Aussicht auf den Hafen</li> <li>- Direkt neben der Flughafenstadt</li> <li>- Keine Infrastruktur vorhanden</li> </ul>

Abb. 21: Stärken- und Schwächen-Profil für das Grundstück in Lustica<sup>229</sup>

<sup>227</sup> Quelle: o.V. <http://www.planetproperty.de/immobilien-angebot/montenegro/20998.html> (03.11.2010)

<sup>228</sup> Vgl. o.V. <http://www.planetproperty.de/immobilien-angebot/montenegro/20998.html> (03.11.2010)

<sup>229</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. <http://www.planetproperty.de/immobilien-angebot/montenegro/20998.html> (03.11.2010)

Die fünf vorgestellten Standorte für das Wellnesshotel, wurden ausschließlich über das Internet auf verschiedenen Immobilienportalen gesucht. Dabei wurde für die Vorselektion die Kriterien Küstenlage und Grundstücksgröße ab 4.500 m<sup>2</sup> festgelegt.

Bei der Auswertung der Standortprofile werden weitere Beurteilungskriterien hauptsächlich aus der Sichtweite der Hotelbetreiber und der Gäste verwendet:

Grundstücksvoraussetzung aus der Sicht des Betreibers:

- Darf das Grundstück bebaut werden?
- Kann die errechnete Grundstücksgröße für das Hotelareal auf diesem Grundstück erreicht werden?
- Ist das Grundstück für ein Wellnesshotel geeignet (Natlage, Ruhelage, eigener Strand, freie Sicht auf das Meer und die Berge, in der Nähe von einer größeren Stadt)?
- Bestehen irgendwelche baulichen Einschränkungen, welche das Projekt verhindern könnten?
- Entspricht das Grundstück des erarbeiteten Businessplans?
- Passt das Preis-Leistungsverhältnis?

Grundstücksvoraussetzung aus der Sicht der Gäste:

- Entspricht der Standort den Erwartungen der Gäste?
- Welche Möglichkeiten hat der Gast außerhalb des Wellnesshotels in unmittelbarer Nähe kulturell oder sportlich zu unternehmen?
- Wie attraktiv ist die Ankunftsentfernung vom Flughafen bis Hotel?
- Gibt es Störungsfaktoren wie Lärm usw.?

Für die Entscheidungsfindung für den Standort werden die festgelegten Kriterien unter Berücksichtigung des Unternehmenskonzepts des Wellnesshotels mit (+) positiv, (~) neutral, und (-) negativ beurteilt.

Bewertungskriterien	Potenzielle Standorte									
	Ulcinj I		Uljeha		Buljarice		Ulcinj II		Lustica	
<b>Grundstücksvoraussetzung aus der Sicht des Betreibers</b>										
Bauland	+		+		+		+		+	
Ausreichende Grundstücksgröße für das Projekt	+		-		+		+		+	
Entspricht den Erfolgsfaktoren eines Wellnesshotels	+		-		+		~		-	
Keine bauliche Einschränkungen	~		~		+		~		-	
Entspricht dem Businessplan	~		-		+		~		-	
Preis	~		-		~		~		+	
<b>Grundstücksvoraussetzung aus der Sicht der Gäste</b>										
Erfüllt die Erwartungen der Wellnessgäste	~		~		+		~		~	
Möglichkeit zum touristischen Angebot	~		~		+		~		+	
Erreichbarkeit des Grundstücks	~		+		+		~		+	
Störungsfaktoren	+		~		+		+		-	

Abb. 22: Bewertung der potenziellen Standorte für das Wellnesshotel<sup>230</sup>

Unter Berücksichtigung der festgelegten Kriterien, eignet sich am besten der Standort Buljarice (Abb. 22) für die Realisierung des Wellnesshotels.

Das Grundstück weist einen unverbaubaren Meeresblick und hat eine absolute Ruhelage sowie eine gute Verkehrsanbindung. Das Bauland befindet sich in der Nähe größerer Städte mit einem guten touristischen Angebot. Durch die schöne Naturlage bietet der Standort ein ferntouristisches Ambiente und entspricht dem Businessplan des geplanten Projekts.

<sup>230</sup> Eigene Darstellung



## Anhang B: Wellnesszielgruppen

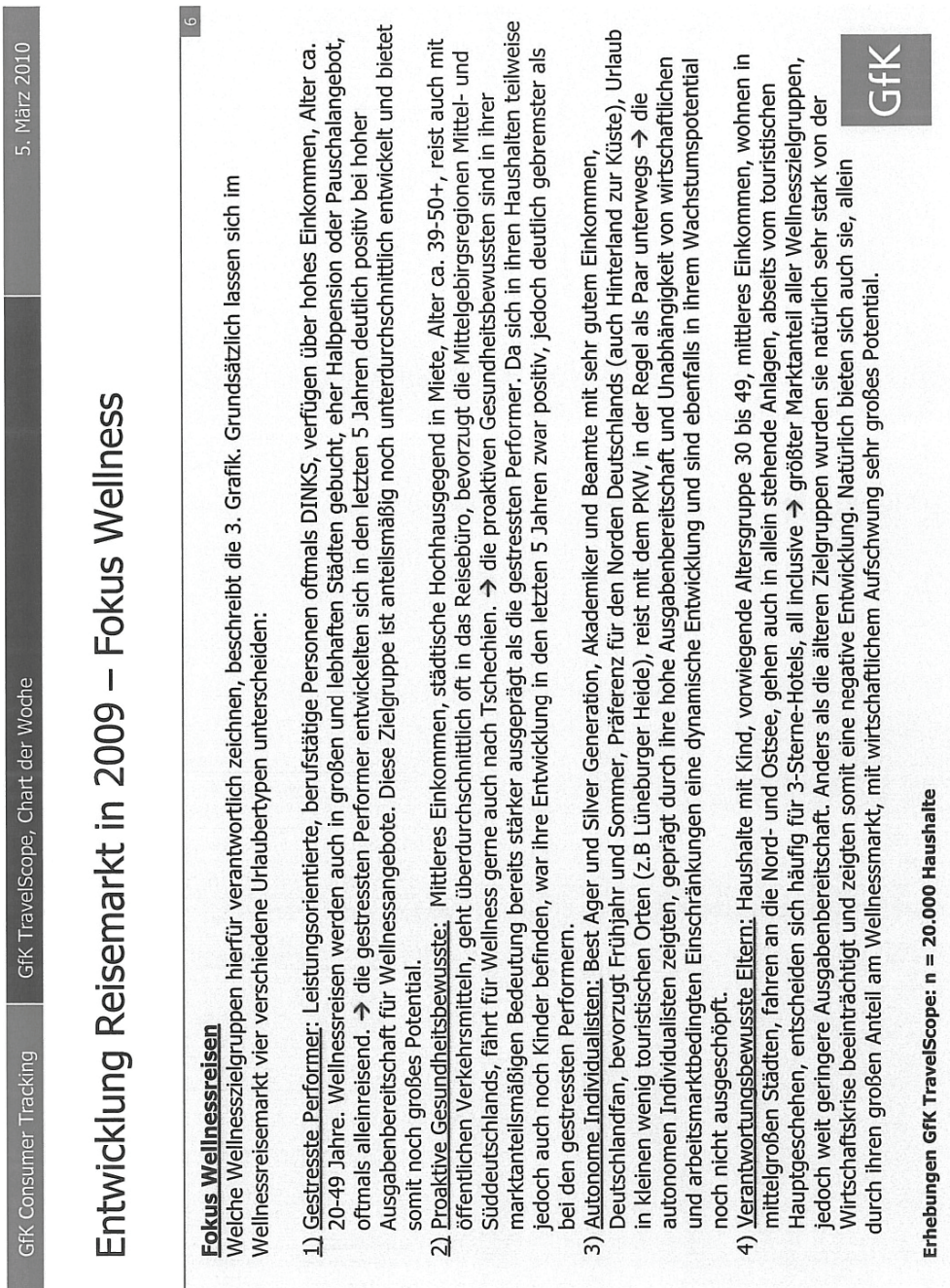


Abb. 23: Nachfragetypen für Wellnessreisen<sup>231</sup>

<sup>231</sup> Vgl. GfK TravelScope (2010) S. 6.

## Anhang C: Detaillierte Finanzplanung

Jahr	Schuldenstand	Zinsen	Tilgung	Annuität	Schuldenstand per 31.12
2013	5.999.156,00 €	119.847,79 €		119.847,79 €	5.999.156,00 €
2014	5.999.156,00 €	479.391,16 €	221.101,40 €	700.492,56 €	5.778.054,60 €
2015	5.778.054,60 €	461.723,00 €	238.769,55 €	700.492,55 €	5.539.285,05 €
2016	5.539.285,05 €	442.642,98 €	257.849,58 €	700.492,56 €	5.281.435,47 €
2017	5.281.435,47 €	422.038,28 €	278.454,27 €	700.492,55 €	5.002.981,20 €
2018	5.002.981,20 €	399.787,06 €	300.705,50 €	700.492,56 €	4.702.275,70 €
2019	4.702.275,70 €	375.757,75 €	324.734,80 €	700.492,55 €	4.377.540,90 €
2020	4.377.540,90 €	349.808,27 €	350.684,29 €	700.492,56 €	4.026.856,61 €
2021	4.026.856,61 €	321.785,17 €	378.707,38 €	700.492,55 €	3.648.149,23 €
2022	3.648.149,23 €	291.522,75 €	408.969,81 €	700.492,56 €	3.239.179,42 €
2023	3.239.179,42 €	258.842,07 €	441.650,48 €	700.492,55 €	2.797.528,94 €
2024	2.797.528,94 €	223.549,89 €	476.942,67 €	700.492,56 €	2.320.586,27 €
2025	2.320.586,27 €	185.437,51 €	515.055,04 €	700.492,55 €	1.805.531,23 €
2026	1.805.531,23 €	144.279,58 €	556.212,98 €	700.492,56 €	1.249.318,25 €
2027	1.249.318,25 €	99.832,73 €	600.659,82 €	700.492,55 €	648.658,43 €
2028	648.658,43 €	51.834,14 €	648.658,43 €	700.492,57 €	0,00 €
<b>Gesamt</b>		<b>4.628.080,13 €</b>	<b>5.999.156,00 €</b>	<b>10.627.236,13 €</b>	<b>0,00 €</b>

Tab. 12: Annuitätenrechnung des Darlehens<sup>232</sup>

<sup>232</sup> Eigene Darstellung

<b>Berechnung der durchschnittlichen Übernachtungs- und Zimmerpreise inkl. Frühstück</b>			
Gewinnziel 15% von	5.320.006 €		798.001 €
+ Anlagebedingte Kosten			1.092.271 €
= Notwendiger Deckungsbeitrag II			1.890.272 €
+ Unverteilte betriebsbedingte Kosten			752.148 €
= Notwendiger Deckungsbeitrag I			2.642.420 €
- Geschätzter Betriebsbetrag F&B			451.575 €
- Geschätzter Betriebsbetrag Wellnessbereich			366.177 €
= Notwendiger Deckungsbeitrag			1.824.668 €
+ Personalkosten Logis + F&B			166.000 €
+ Sonstige Kosten Logis + F&B			297.578 €
= Notwendiger Umsatz Logis			2.288.246 €
<b>Hauptsaison</b>			
: Erwartete Zahl der Bettenbelegung			11.913
= Durchschnittlicher Übernachtungspreis			<b>192 €</b>
<b>Nebensaison</b>			
: Erwartete Zahl der Bettenbelegung			14.544
= Durchschnittlicher Übernachtungspreis			<b>157 €</b>

Tab. 13: Preisbildung<sup>233</sup><sup>233</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hänssler (2008) S.356.

<b>Umsatzbudgetierung 2013 - 2016</b>				
Jahr	2013	2014	2015	2016
<b>Hochsaison (Juni - September)</b>				
Öffnungstage	122			
Zimmerkapazität	8540			
Hotelauslastung in %	70	75	80	85
Zimmerbelegung	5978	6405	6832	7259
Doppelbelegung in %	80			
Belegte Betten	10760	11529	12298	13.066
Gesamt Logis	2.065.997 €	2.213.568 €	2.361.139 €	2.508.710 €
F&B	174.746 €	177.348 €	202.157 €	254.842 €
Wellnessbereich	172.020 €	183.488 €	174.216 €	206.424 €
Gesamt	346.766 €	360.836 €	376.373 €	461.266 €
<b>Umsatz Hochsaison</b>	<b>2.412.763 €</b>	<b>2.574.404 €</b>	<b>2.737.512 €</b>	<b>2.969.976 €</b>
<b>Nebensaison (Jänner - Mai und Oktober - Dezember)</b>				
Öffnungstage	243	243	243	244
Zimmerkapazität	17010			17080
Hotelauslastung in %	40	45	50	55
Zimmerbelegung	6804	7655	8505	9394
Doppelbelegung in %	80			
Belegte Betten	12247	13778	15309	16909
Gesamt Logis	1.922.810 €	2.163.162 €	2.403.513 €	2.654.744 €
F&B	276.829 €	296.254 €	320.294 €	319.293 €
Wellnessbereich	194.157 €	216.999 €	239.841 €	263.764 €
Gesamt	470.986 €	513.253 €	560.135 €	583.057 €
<b>Umsatz Nebensaison</b>	<b>2.393.796 €</b>	<b>2.676.415 €</b>	<b>2.963.648 €</b>	<b>3.237.801 €</b>
<b>Gesamtes Jahr</b>				
Öffnungstage	365			
Zimmerkapazität	25550			25620
Hotelauslastung in %	50	55	60	65
Zimmerbelegung	12782	14060	15337	16653
Doppelbelegung in %	80			
Belegte Betten	23008	25307	27607	29975
Gesamt Logis	3.988.807 €	4.376.730 €	4.764.652 €	5.163.454 €
F&B	451.575 €	473.602 €	522.451 €	574.135 €
Wellnessbereich	366.177 €	400.487 €	414.057 €	470.188 €
Gesamt	817.752 €	874.089 €	936.508 €	1.044.323 €
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>4.806.559 €</b>	<b>5.250.819 €</b>	<b>5.701.160 €</b>	<b>6.207.778 €</b>

Tab. 14: Umsatzplanung von 2013 bis 2016<sup>234</sup><sup>234</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hänssler (2008) S. 358 ff.

Abteilung	Personalbedarf		Personalkosten			
	Vollzeit (12 Monate)	Aushilfe für die Hauptsaison (4Monate)	Bruttogehalt	Personalkosten Vollzeitbeschäftigte	Personalkosten Aushilfe	Personalkosten im Jahr
Geschäftsführer	1		2.000 €	2.000 €		24.000 €
Verwaltungsleiter	1		1.500 €	1.500 €		18.000 €
Personalleiter	1		1.500 €	1.500 €		18.000 €
F & B Manager	1		1.300 €	1.300 €		15.600 €
Küchenchef	1	1	1.000 €	1.000 €	1.000 €	16.000 €
Küchenassistent	2	1	600 €	1.200 €	600 €	16.800 €
Küchen Steward	1	1	400 €	400 €	400 €	6.400 €
F & B Service	4	3	500 €	2.000 €	1.500 €	30.000 €
Arzt	1		1.300 €	1.300 €		15.600 €
Wellnesstherapeuten	5	3	700 €	3.500 €	2.100 €	50.400 €
Kosmetikerin	2	2	400 €	800 €	800 €	12.800 €
Masseure	3	2	400 €	1.200 €	800 €	17.600 €
Verkaufsleiter	1		1.300 €	1.300 €		15.600 €
Kaufmännische Angestllte	2		600 €	1.200 €		14.400 €
Empfangschef	1		1.100 €	1.100 €		13.200 €
Assistent	2		600 €	1.200 €		14.400 €
Technik Leiter	1		1.300 €	1.300 €		15.600 €
Technische Angestellte	2		600 €	1.200 €		14.400 €
Hausdame	1		500 €	500 €		6.000 €
Housekeeping	3	2	400 €	1.200 €	800 €	17.600 €
Mitarbeiter für Strand und Garten	1	1	400 €	400 €	400 €	6.400 €
Personalbedarf Gesamt	37	16				
Monatliche Personalkosten			27.100 €			
Monatliche Personalkosten in der Hauptsaison			35.500 €			
Personalkosten im Jahr						358.800 €

Tab. 15: Personalplanung<sup>235</sup><sup>235</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Winter (2008) S. 162.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich meine Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt habe. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form weder im Inland noch im Ausland veröffentlicht und noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift